斯坦福社会创新评论 03

Stanford SOCIAL INNOVATION Review



乐平社会创新选书

为文化艺术创建政策指数

美国国家文化艺术指数是一项全新的研究和政策指数。
它确立了一个评测文化艺术活力的量化标准，有望成为文化艺术产业的
“道琼斯工业平均指数”。在大数据时代，
这一指数的创建和影响力能给我们带来什么样的启示？

技能志愿服务的前景

基于技能的志愿服务是各类企业公民项
目中成长最快的：由企业员工组成的团
队投入一段可观的时间，来帮助非营利
机构解决复杂的运营问题。这一类型的
志愿服务给双方带来的利益显而易见，
但其执行难度也超过了许多人的预想。

高科技巨头创建的慈善机构

硅谷社区基金会已经成长为全球资金力量最雄厚的基金会之一，
其名下管理的资产超过82亿美元。
但是究竟谁从中获益了呢？

共益企业与人权

中文特稿

渐渐透明：中国基金会中心网的创业与创新

斯坦福社会创新评论编辑部／著
李凡 等／译

中信出版集团

版权信息

书名:斯坦福社会创新评论.3

作者:斯坦福社会创新评论编辑部

译者:李凡等

ISBN:9787508689593

中信出版集团制作发行

《斯坦福社会创新评论》英文版编辑部

《斯坦福社会创新评论》英文版学术顾问委员会

《斯坦福社会创新评论》英文版指导和激励来自世界各地的社会各个部门（非营利组织、企业和政府）的数百万社会变革领袖。通过在线研讨会、会议、杂志、在线文章、播客等，《斯坦福社会创新评论》探讨涉及各类主题的研究、理论和实践，包括人权、影响力投资和非营利组织的商业模式。《斯坦福社会创新评论》由斯坦福大学PACS 中心出版。

关于斯坦福大学PACS 中心

《斯坦福社会创新评论》中文刊编辑部

出版顾问：徐智明

编辑：刘新童 胡昕

出版助理：刘新童

《斯坦福社会创新评论》中文刊出版方：北京乐平公益基金会

关于北京乐平公益基金会

北京乐平公益基金会（以下简称“乐平”）致力于构建一个包容发展的社会，为真切关心社会发展的人提供解决社会问题的生态环境。乐平将自己定位为社会创新的触媒和社会创新市场的构建者。通过以影响力为导向的综合性投资，乐平支持具有高成长性的新生代社会企业快速发展，并催化具有规模化潜力的社会创新方法，最终产出规模化的社会影响力。通过一系列知识与思想产品，乐平为社会创新构建人才市场和思想市场，基于跨界多元的社群培育一个有利于社会企业家生长的社会创新环境，促进更多社会企业的规模化发展。

《斯坦福社会创新评论》中文刊学术合作机构：清华大学中国社会创新与现当代史研究中心

清华大学中国社会创新与现当代史研究中心成立于2016年，是清华大学以中国社会创新发展及现当代史、教育为主要研究对象的跨院系研究教育机构，由清华大学人文学院和北京乐平公益基金会作为发起单位共同设立。中心的宗旨是促进中国现当代史，特别是改革开放以来历史的学术研究，以及创新思维和方法在社会发展中的应用，从而为推动社会发展与社会变革提供理论和实践依据。



《斯坦福社会创新评论》中文刊出版手记

这个世界会好吗?

20世纪90年代以来，随着历史终结论的轻易被击穿和全球化的席卷，文明冲突、贫富差距、环境挑战、技术变革，似乎在信息时代各种矛盾更加突出。中国在这样的背景下成长为世界第二大经济体，也就面临国内、国际的双重挑战。机会和出路在哪里？

回答这个问题的可以是一种判断和理由，更可以是一种信仰和行动。

2004年，《如何改变世界》出版，作者戴维·伯恩斯坦在书中记录了几十位社会创新变革者（他称为“社会企业家”）的工作。这本书很快在包括中国在内的全球二十多个国家翻译出版。这本书为什么如此风行？因为有关社会企业家的工作，我们听说的不多。新闻往往聚焦于问题，而不是解决的方法，尤其是具备巨大勇气开始前期探索的那些人。人们集中看到一批创新的社会问题解决者：他们不漠然，不自设桎梏，相信所处社群的潜力，有不懈的努力和不断生长的创造力；他们创造了面对低收入人群的小额贷款服务并成功规模化，使世界级设计学院的发展方向变为服务所有人群，使健康生态农业扎根全球并形成公平贸易网络，发起了“共益企业运动”使得全球的企业家和投资人重新思考怎样才是“好公司”……当一批这样的社会企业家群像和他们的成就集中展现的时候，世界看到了信仰和行动的力量与新的出路。

2003年，《斯坦福社会创新评论》在斯坦福大学开始出版。所谓“聚精微，成浩瀚”，如同《哈佛商业评论》在商业创新中对一线企业领导者战略思维与创新能力的巨大激发一样，《斯坦福社会创新评论》

在过去十五年卓有成效地推动了一线社会企业家的思想与行动领导力的发展。社会创新领域大部分的重要实践真知与概念，譬如设计思维、集合影响力、规模化路径等都在《斯坦福社会创新评论》中首次或总结性提出。可以说，这是社会创新领域先行者的知识宝库。历经四十年的改革开放，中国不仅在经济发展上取得了举世瞩目的成就，更积累了可观的社会发展潜力。以促进社会和谐与创新为主要使命的各类基金会已达5000余家，以慈善法颁布为标志，慈善信托等新的社会创新资源正源源进入。同时，共益企业等跨界创新力量正萌芽蓄势，新一代社会企业家将和他们的社群支持者共同成为应对各类社会问题挑战的创新先行者。在新形势下，如何高效引进与创造社会创新知识，为新一代社会企业家提供知识资源和分享经验也成为当务之急。

乐平基金会始终致力于通过知识创新、人才与资本市场创新推动社会创新，建设包容发展的社会。2017年，在多年成功投资、培育中国本土的社会企业和社会企业家的基础上，我们成立了“乐见工作室”，旨在通过研究出版和社交媒体等方面的投入，能更好地把全球社会创新领域的新进展介绍到中国，协助构建中国社会创新的知识体系和跨界创新社群。乐平与《斯坦福社会创新评论》的出版合作是其中的重头，从2017年春季刊开始，乐平作为《斯坦福社会创新评论》中文刊的出版人，不仅将逐步每季同步出版，同时还将在未来三年出版“斯坦福社会创新评论”精选集系列。我们的中文刊不仅有原文译介，更会逐步培养中文作者，以更好地与中国的社会创新共同成长。

乐见工作室的出版工程，是一个开放创造的形态，我们只是适逢其会，先行一步。要真正做好这项知识创造与分享工作，更需社会创新领域内外的各位贤达新锐不吝赐教，共同试错前行。期待年年共同有长足进步。

这个世界会好的。

北京乐平公益基金会首席执行官/秘书长

沈东曙

2017年7月于北京朝阳公园

中文刊03期导言

创新作为一种脚踏实地的科学探索

捐赠者指导基金模式在西方较为成熟，通常以捐赠者命名，并让捐赠者在善款使用和投资方面长期享有建议特权。这种模式当下正在中国始露苗头，并通常被视为一种成熟经验。然而，本期《斯坦福社会创新评论》的案例研究《高科技巨头创建的慈善机构》却具有一种不一样的视角。

在硅谷，闻名遐迩的并非只有科技巨头。号称世界最大规模的社区基金会（community foundation）——硅谷基金会也卧居其中。这个以捐赠者指导基金（Donor Advised Fund，简称DAF）为基础的社区基金会，坐拥82亿美元的资产，仅在2016年就给出了13亿美元的资助，排名全美基金会资助金额第二位。如果以资产量和资助额度“论英雄”，硅谷基金会可以说已经达到了慈善事业的顶峰。

但显然，对一个慈善组织来说，真正的试炼来自影响力。对一个社区组织而言，更要看它对社区本身的影响力有多大。在这一点上，硅谷社区基金会的表现平平。尽管美国西湾区的贫富差距已经悬殊到令人发指的地步，但当地最显著的社区诉求，如希望解决拥堵的交通和高额的房屋租金之类的问题，却没有因更多的资金涌入而得到解决。作者一针见血地指出，DAF已成为科技创业富人们的避税中转站：先免税，再决定钱往哪里捐。而获得捐赠的往往是湾区以外的地区，或者像斯坦福大学这样的覆盖全球的机构。这使得硅谷当地的非营利机构根本不信任硅

谷社区基金会能解决“社区”问题。基金会的掌舵人，艾米特·卡森则认为，“社区无疆界”能更好地服务捐赠人、调动其积极性。在能激励更多的捐赠和解决更多社区问题的分野上，这篇文章认为，社区基金会应先关注脚下的土地，如果没有地理限制，社区基金会的概念将失去意义。

除了DAF，共益企业运动（B-Corp Movement）也是方兴未艾。2018年2月初，深圳市偶家科技有限公司通过了美国共益企业实验室的测试与考核，成为国内第七家共益企业，同时也是国内首家互联网智能硬件共益企业。而本期颇有争议的专题文章《共益企业与人权》则试图发问：共益企业是否有一个合适的规模，在规模化发展（被收购后）与不伤害利益相关者和社区之间，能否找到一个平衡点？相信读者自己都有一个智者见智的答案。

显然，“规模化”在2017年是一个热门词。但究竟如何规模化？在本期《规模化科学》一文中，作者以西非埃博拉病毒的蔓延和全球对策为例，指出“传统的规模化范式”对于应对今天的社会危机（在不确定是否有效而且没有完备环境的情况下去规模化）来说是不适用的，并进一步提出了社会影响力规模化“新范式”的四条基本原则，作为“规模化科学”的核心内容。

除此之外，《技能志愿服务的前景》《为文化艺术创建政策指数》等专题文章分别为我们清晰论述了企业做出社会贡献的最有前景的一种形式，以及堪比艺术领域“道琼斯工业平均指数”的美国国家文化艺术指数的制作背景与过程、特点、功能和从中获得的启示。

最后，本期的中文特稿《渐渐透明：中国基金会中心网的创业与创新》为我们展示了中国现代公益慈善事业所经历的一场变革。基金会中心网是如何通过一系列创新，跨越重重困难，取得行业信任，并慢慢提升基金会行业的透明度和自律能力的？相信你能从这篇文章中找到一些答案。

无论是社区的维护还是一个新概念的推进，创新发生的领域多而广。同时，解决问题的社会议题关怀者也在不断思索如何将创新做得更加科学化并脚踏实地。分析、行动、评估、归纳、总结、反思、集合影响、再行动……这无疑是一个不断探索的过程。而在这个过程之中，世界各地的各种经验正在交融在一起，这本身也是一种知识创新。

《斯坦福社会创新评论》

中文刊编辑部2018年2月

专题文章

共益企业[注]与人权

作者：乔安妮·鲍尔 伊丽莎白·乌姆勒斯

译者：郑迪 蒋泽原 刘新童

关键词：共益企业，共益企业运动，BHR运动

共益企业运动推出了一种社会责任企业的强大模式，这一模式有着推动人权保护的潜力。然而，共益企业运动至今尚未能与人权运动倡导者紧密合作，影响了这一潜力的发挥。

2006年6月5日，非营利机构共益企业实验室（B Lab）正式启动，并同时发布了《共存宣言》。宣言展望了“一个将商业活动转化为向善力量的全球经济”。共益企业运动由此发轫，通过重新审视商业企业的宗旨，重塑企业与社会的关系。

共益企业（B Corp，B是benefit 的缩写），是指经由共益企业实验室认证的，“在社会与环境的整体绩效上达到高标准”的公司。这样的公司在全球约有2000家，它们正在引领着这场共益企业运动（B Corp Movement）。[注]

共益企业实验室还推动立法活动，要求赋予共益企业合法地位。这种新型法人模式要求企业“对社会与环境有实质性的积极影响，并在公信力和透明度上达到更高要求”。采用这种结构可以让企业坚持某种具有社会公益性的商业目标，不必担心股东采取报复行为。截至2017年7月，美国有33个州（包括特拉华州，该州是将近一半财富全球500强企业注册地所在）及哥伦比亚特区通过立法，允许公司注册为共益企业[注]

，还有七个州也正在审议相关法案。

在2010年12月的一场TED（环球会议的名称）演讲中，共益企业实验室联合创始人杰伊·库恩·吉尔伯特将共益企业描述为一场“推动资本主义制度演化”的革命，通过一场“剧变”将20世纪“股东资本主义”转变为21世纪的新模式：前者指即便有损害环境与社会的风险，也要为股东创造最大化回报的公司制度；后者指能释放商业本身的力量来解决社会问题的模式。简而言之，共益企业承诺“回归到企业应有的职能，即创造共享的、持续的繁荣”。

这些打造具有社会与环境责任感的企业的理念和我们正在倡导的企业与人权保护（Business and Human Rights，以下简称BHR）运动不谋而合。BHR运动意图让所有商业企业为其侵犯人权的行为负责，并推动企业尊重人权。今天的BHR运动已经拥有了广泛的参与者，包括国际及地方非政府组织，具有社会责任感的投资者、商业企业、政府与联合国官员，以及商学院、法学院和公共政策学院的教师。

从BHR运动的角度来看，共益企业运动推动立法，将创造积极社会影响纳入到企业宗旨中的做法值得关注，因为这让企业能够从根本上重视社会价值。相形之下，BHR运动偏向于用“商业论证”来说服企业高管：尊重人权有利于公司获取利润。然而，要将尊重人权转化为利润回报有时并不可行，而且在这背后还有一个错误的观念，即公司只有在有利可图的情况下才应去避免侵犯人权。共益企业运动能否解决这个问题呢？

2008年金融危机爆发之后，企业社会责任运动高速发展，如今已到了一个关键节点。随着民粹主义势力将特朗普送进白宫，“美国优先”的政策导致环境与金融领域监管的放松，劳工保护政策遭到破坏，2010年起实施的将企业社会影响报告制度化的《华尔街改革和消费者保护法》也面临挫败。特朗普的举措使得商业领域陷入一场抛开社会与环境责任标准，“竞相触及底线”的危局之中。因此，加强以上社会运动的力度，

激励企业服务于公共利益而不仅仅是追逐利润，就变得刻不容缓。

共益企业运动与BHR运动看上去有几个共同目标：呼吁企业应该尊重人权，企业应该从全方位角度来理解、应对企业行为对人和社区产生的所有影响，建立有关企业行为、透明度和公信力的标准。然而到目前为止，似乎鲜有共益企业运动的支持者了解被BHR运动所广泛接受的人权标准，即《联合国企业与人权指导原则》。而BHR运动的支持者也很少去了解由共益企业运动推出的共益企业认证标准，及其所推行的共益企业立法。这种相互隔绝的状况应该结束了。

聚焦权利主体

BHR运动兴起于20世纪90年代，当时发生了一系列与知名大企业有关的悲剧事件，包括石油与天然气巨头德士古（2001年被雪弗兰收购）在厄瓜多尔亚马孙流域的拉戈阿格里奥地区引发的污染事件，尼日利亚环保人士因和平抗议荷兰皇家壳牌公司在当地的运营而被军政府处决的“奥戈尼九君子”事件，以及耐克在东南亚的外包加工厂商使用童工被发现后，在全球范围内引发的对耐克产品的抵制行动。

“冷战”结束后，新兴市场的开放加速了所谓全球一体化企业的增长，这些大公司通过大型供应链和全球性运营为全球市场提供服务。这种开放也使得更多人遭受企业活动带来的危害。人权与劳工组织曝光了这些不良行径，在激起公愤的同时也促使公众组织起来，去解决企业的权力和经营范围不受监管的问题。

BHR运动联合了一些国际人权机构，以及当地各级人权组织，一起推动各国政府和国际社会，通过法律与政策对企业行为进行规范。运动的目标是构建一个针对企业侵害人权行为的问责体系。[注]这里的“人权”包括《国际人权宪章》[注]和国际劳工组织核心公约中定义的人权。

BHR运动的战略聚焦于受企业活动影响的“权利主体”，被有些人称为“自下而上”的策略：运动的倡导者们期望通过这种方式来弥补“企业社会责任”（以下简称“CSR”）运动的不足。CSR运动倡导的是一种由企业驱动的“自上而下”的程序，在这种程序里，管理层首先需要考虑的是企业可能产生的风险（通常是声誉风险），而且公司自行决定要应对哪些社会问题。在BHR运动的倡导者看来，此类自行裁量的CSR项目具有隐患，因为公司有时会利用它们来转移公众对自身负面行为的注意，或者在实施CSR项目的过程中并不认真地追踪、应对企业行为对人权造成的广泛影响。

2005年，联合国人权理事会发布了一项对联合国秘书长企业与人权特别代表的任命。时任联合国秘书长的科菲·安南委派约翰·鲁杰接受此项任命。鲁杰将其使命描述为缩小“商业力量的规模、影响力”与“社会管理其不良后果的能力”之间的“治理缺口”。[注]2011年，理事会一致通过了鲁杰经过长达六年的研究与意见征询所制定的一套非约束性标准，即《联合国企业与人权指导原则》（以下简称“指导原则”）。

“指导原则”由三大支柱构成：第一，国家保护人权的义务；第二，企业尊重人权的责任；第三，补救措施。这些原则并非国际法框架下的新义务，而是阐释“现有准则及规范对于国家和企业的意义”。其中，第二项对企业的人权责任做了原则规定：企业应该“避免侵犯”人权，并“应该解决它们涉嫌造成的对人权的不利影响”。企业只有通过“人权尽职调查”程序才能实现上述责任。在这一程序中：企业通过建立政策和制度来识别、防范、缓解对人权的负面影响，并对此问责；企业需公开通报这些举措乃至实施的成效。[注]如果说CSR运动是把公司视为自身风险的管理者，那么，“指导原则”涉及的是企业对人权方面的“影响”，把企业视为面对权利主体的义务承担方。

尽管尚没有以商业企业为国际法义务主体的国际条约（目前有一项正在联合国审议），但BHR运动的支持者仍希望企业能在现有条约的框

架下尊重员工、社区和消费者的权利：不管对利润有何考虑，企业都有义务了解其企业活动对人权的影响，并确保不侵害人权。然而，那些不遵守“指导原则”的公司却不会面临什么后果。因此，BHR运动中有一支力量正在推行一组国际准则，借以支撑“指导原则”，要求企业尊重人权。

尽管有一些国家已经立法，强制要求实施“指导原则”提出的人权尽职调查，但用“商业论证”来激发的自愿行动也起了很大作用。这就产生了一个问题：在人权范式里，不论是否影响一家企业的利润，权利主体的权利都应得到尊重；然而，如果既没有法律约束，又面临为股东创造高回报的市场压力，几乎没什么能够真正遏制企业损害人权的行为。

鲁杰的前顾问，克里斯汀·巴德在《美国经济咨商评论》的采访中提到了由此引发对企业不当激励的可能性。“如果我的公司考虑在冲突地带进行投资，我可能会建议其聘请30名社区联络官员，同时拨出相关预算来与国际非政府组织建立合作。这样可能会降低一些风险，例如避免成为种族屠杀的同谋。但如果把它纳入一项投资回报测算中，我最终可能会面对一个问题：要是我们只聘用10名社区联络官员会怎样，是否意味着我们就只有50%的风险成为种族屠杀的同谋？”

制定和采纳反种族屠杀人权公约，就是为了杜绝这种盘算。问题是如何才能让这种意识融化在企业的血液中？

共益企业的优势

通过将公司的社会使命提到与创造利润同样的高度，共益企业运动似乎提供了一种将人权融入企业经营的方法。虽然美国各州的法律有差异，威廉·克拉克和拉里·弗兰卡律师在他们2013年发表的白皮书《共益企业的必要性与原理》中提出，共益企业法应该要求企业：

1. 具有为社会与环境创造实质性积极影响的经营宗旨。

2. 扩展董事的信托责任，将非财务利益作为考量范围。

3. 采用第三方标准来报告其社会与环境绩效。

通过明确的法律规定，就可以把对包括员工、社区和消费者等在内的利益相关方的考虑纳入到公司的运营流程中。共益企业立法的支持者们认为，法院通常会最终固守股东至上原则，因此很有必要制定法律来保护“社会使命驱动型公司”的董事在未能实现股价最大化的情况下免于被股东起诉。

共益企业的准确数量因为缺少全美的官方记录尚难以确定。但记者马克·冈瑟近期在共益企业实验室的网站上断言，目前全美约有4400家共益企业。2015年12月，意大利通过了共益企业立法。此外在共益企业出现之前，英国已有一种被称为“社区利益公司”的法人形式：这一法律形式通过“公司资产锁定”来确保社区利益。

共益企业实验室建立的认证体系确保了任何地区“通过认证的共益企业”都要达到创造公共利益的高标准，并使它们能够在尚没有共益企业法的州或国家合法经营。目前，约2000家经过共益企业实验室认证的共益企业遍布42个国家和地区，覆盖从农业服务、电子产品到垃圾处理等120多个行业。相比之下，几乎任何公司都可以注册成为共益企业，因此它们的数量更多。事实上，建立标准正是共益企业实验室的目标所在。

想要成为获得共益企业实验室认证的共益企业，必须经过共益企业影响力评估程序，满分200分，得分超过80分即可被认证。根据共益企业实验室的解释，测评的五个项目（例如“员工”“社区”）各占40分左右，要得到80分就意味着公司要在两个以上的项目中表现良好。然而，这个门槛设定比较低：一个公司可以每项都只得16～17的低分，五项合

计仍可轻易通过考核。作为认证过程的一部分，公司还必须“在现行公司法框架容许的范围内，对其公司章程的相关部分做最大程度的修订，以符合对其共益性的要求”。注

共益企业实验室认为，共益企业与已认证的共益企业有三个关键共同点：第一，它们都以通过商业手段解决社会与环境问题为其使命；第二，它们都重视保持较高的透明度，据共益企业实验室的信息中心网站称，它们都需要发布“依据第三方标准的整体社会与环境绩效”评估报告；第三，它们的董事都必须“不仅考虑决策对股东的影响，还必须考虑其对包括员工、社区和环境等在内的其他利益相关方的影响”。如果做不到这点，理论上共益企业的股东可以起诉公司董事，但这在实际操作层面几乎不可能发生，迄今为止这一问责机制还未被验证过。

此外，这两类企业都需要关注企业的整体运营，而非选择性地关注经营的某些方面。除特拉华州以外，立法均要求共益企业创造“一般公共利益”，有些州还可以选择创造“特定公共利益”。将“一般公共利益”设定为企业宗旨是为了防止公司在某些方面为善却在其他方面作恶。比如，一家咖啡公司不能因为解决了对环境影响的问题而忽视咖啡豆采摘者的工作条件。共益企业和经过共益企业实验室认证的共益企业对“不作恶”的要求反映了BHR运动的目标，即所有人的所有权利都应得到尊重。这项要求呼应了“指导原则”中提出的警示：公司不能用做一些好事来“抵消”侵犯人权的行径。许多公司由于尚未建立内部机制来解决对社会所造成的负面影响，因此往往会出此下策。

所以，原则上共益企业和经过共益企业实验室认证的共益企业都必须将人权问题纳入考量之中。这么做并非因为可以提升利润，而是因为这两类企业有明确的使命去顾及利益相关方的利益，这其中必然包括了人权。为了在市场中实现其社会使命，共益企业运动从根本上逆转了“商业论证”。它强调创造利润应服务于为善，而不再说为善对创造利润有益。因此，共益企业运动就展现了许多BHR运动的倡导者所希望看

到的范例，即公司应从根本上重视人权，并将之视作企业的一项终极目标，而不是一种创造更高利润的工具。

人权与社会利益

然而，共益企业运动在对社会利益的考量中究竟融入了多少人权概念呢？答案是，恐怕不多。除了少数例外，共益企业运动领袖在公开场合不会使用人权领域的术语，即把企业的利益相关方视作企业负有照顾义务的权利主体。尽管共益企业或经过共益企业实验室认证的共益企业的确会关注广义层面上与人权相关的议题，比如公平工资和工作小时限制，但其公开文件通常不会提及国际人权标准。㊟

我们采访了共益企业运动的关键人物，包括共益企业实验室的成员。大部分受访人表示没有听说过联合国领导的BHR运动，即便听说过也没有给予太多关注。到目前为止，共益企业的法规制定都以“创造实质性的利益”为范本，但没有直接要求企业应对人权问题。根据加州律师、共益企业倡导者约翰·蒙哥马利的看法，“人权很容易被囊括进去”，理由是，除了一般公共利益外，这些法律允许公司选择在章程中加入一项或多项特定公共利益。但这由企业自行决定。

共益企业实验室所列出的美国各州注册共益企业的名单令人忧虑。以内华达州为例，2017年年初，该州有大约220家已注册的共益企业，而不到两年以前，该州的注册共益性公司的数量还接近500家，比其他州都多，其中包括货运公司、博彩公司，甚至还有一家墨西哥烧烤公司。墨西哥烧烤公司2017年已经不在名单内，但名单里还有害虫防治公司和泳池服务公司。内华达州州务卿办公室也无法解释共益性公司数量大幅下降的原因。

内华达州的许多注册共益企业都没有官网，这使得公众很难了解这

些公司的企业政策和经营情况，或者去督促这些公司坚守其对社会利益的承诺。在我们进行这项研究的时候，内华达州只有一家共益企业通过了共益企业实验室认证，而这家企业是仅由一名女性运营的律师事务所。共益企业实验室联合创始人库恩·吉尔伯特、巴特·霍利汗和安德鲁·卡索伊在《斯坦福社会创新评论》2012年秋季刊的一篇文章中隐晦地指出一些共益企业在社会绩效方面的模糊性，他们写道："如果共益企业最终能够有如通过认证的共益企业的表现，那么共益企业的社会绩效将会超越一般企业。"

与之相反，共益企业实验室的认证标准，"共益企业影响力评估"是向大众开放的。我们评阅了2014年和2016年的版本，发现只有几处使用"人权"这个词或暗示人权理念。这项测评包括五个部分：公司治理，员工，社区，环境与顾客。在员工部分有一个"人权与劳动政策"的子项，其中一个问题是，公司是否给所有员工提供纸质手册，并在其中写明员工的基本权利，如自由结社权和集体谈判权。在社区部分，公司也需要披露是否有针对供应商的行为准则，即要求供应商对童工使用状况、员工自由结社权和自由择业权等实施情况负责，而这些都是国际劳工组织核心公约的内容。

我们也注意到，在这项测评中，有些设问含蓄地涉及企业活动可能引起的或实际发生的负面影响。比如，公司是否有成文的标准程序可用于对工作场所的意外事故追根究底，对公司的重要供应商是否进行负面行为（环境和社会方面）或违法行为（例如使用童工）的审查。另外，测评还包含了一些令人印象深刻的与人权相关的元素，比如针对最低工资和工作不稳定性的指标，有些设问还触及供应链中与人权相关的议题，例如与重要供应商的平均合作时间（供应商数量少、合作时间长的情况在供应链中会被视作能更好地保障劳动权利）。

尽管如此，这项测评整体上还是缺乏对于公司是否尊重社区、员工和其他利益相关方权利方面的确认。测评只是略微提及了BHR运动所关

注的对人权的负面影响。例如，测评中的社区部分没有包含土地掠夺的相关内容（即私人投资者大规模收购土地带来的居民迁移问题），或者企业运营过程中动用警察和私人保安公司的暴力问题。相反，在社区部分测评强调的是慈善捐赠和公民参与。在员工部分有这样的问题："在过去12个月，贵公司的人权和劳动状况有没有被独立的第三方认证或评估过？"但测评本身没有要求公司提供独立评估的结果。

共益企业影响力评估非常有限地涉及了人权侵害方面的评估，但是哪怕发现有负面行为也不一定会导致公司无法获得认证：不管企业有没有保护好基本权利，只要总分达到80分就可以获得认证。例如，太平洋西北沿岸的连锁店新季节超市是一家获得认证的共益企业，但它却因抵制成立工会、"侵害员工权益"而被起诉。同样，一家公司在没有进行"人权影响状况测评"的情况下也可以获得认证。这里提到的对人权影响的全面评估是"指导原则"的第二支柱"企业尊重人权的责任"中"人权尽职调查"的核心内容。

除了五个评估部分，共益企业影响力评估还包含一个调查问卷，其中涉及了人权侵害方面的内容。问卷要求候选企业对诸如以下的陈述回答"是"或"不是"（如果回答"是"，则需要提供详细解释）。

- 强制计时制员工加班。
- 公司扣留员工的身份证/护照原件。
- 建造或运营公司过程中涉及大规模土地改造和（或）土地退化。

问卷还询问候选企业是否雇用"零时工"。零时工制度就是被国际劳工组织称为不保障最低工作小时的制度，在某些行业与剥削员工、增加工作的不稳定性相关。问卷也要求公司披露在过去五年内是否有因为以下方面的问题被监管机构正式投诉，或者有被罚款、处罚的记录，如员

工多元化、员工安全、环境问题、财报、“经营地域范围或涉及国际关系”、劳工纠纷、政治献金、税收或行贿。这些指标与BHR运动中强调的问题有重合，如员工被迫加班、通过扣押文件强迫员工劳动，以及土地掠夺。

问卷的问题在于虽然它能够发现一些违反人权的行为，但答案并不计入共益企业影响力评估的总分，所以不一定会影响认证结果。这与共益企业必须实现“一般公共利益”而不是“特定公共利益”的原则相矛盾。不过，共益企业实验室认证标准管理经理丹·奥沙斯基称，共益企业实验室的标准委员会将根据问卷和背景调查中所发现的问题，保留拒绝给予企业认证的权力。

共益企业影响力评估中人权部分的缺陷，部分原因在于人权问题通常让人联想到负面影响。BHR运动发起的背景是跨国公司在贫穷或治理不善的国家经营时滥用权力、侵犯人权的劣迹，因此防止侵害也就成为BHR运动的主要目标。相反，共益企业运动是为了倡导“好公司”，其出发点是企业，它和政府、公民社会一样，是解决环境与社会问题的必不可少的力量。鲁杰在其2013年出版的《公正的企业》一书中指出，由他一手打造的“指导原则”主要针对的是企业社会责任中不那么华丽光鲜的第二层含义——企业造成或加重负面社会影响的风险，而不是CSR的第一层含义所指的“积极的商业机会”。然而，对共益企业实验室的创建者们来说，避免人权侵犯应该是政府的工作，而不是私营部门的责任。根据卡索伊和吉尔伯特的看法，“和许多国家不同，在美国，人权被理解为理应由政府提供保护的那些消极权利。因此，即便是美国社会中最弱势的群体都越发依靠私营部门来提供……商品、服务和就业机会”。[注]

尽管共益企业影响力评估中提及了一些与人权相关的指标，但其基调是鼓励公司正面的社会表现，而不是像“指导原则”那样要求企业尊重人权。鼓励公司正面的社会表现的表现之一就是，该评估的加权部分诱导企业披露有关（政策）游说方面的信息，但却仅限于“积极的游说”，

例如说服州政府提供卫生或教育等方面的公共服务，并未提及企业对政策制定的潜在负面影响以及侵害人权的可能性，比如游说政府放宽有关保护员工的规定。在关于“员工、董事、供应商的多元状况”的设问中，该评估将其形容为公司“在各个方面展示其多元性的机会”，而不是从人权角度“构建包容性”或“非歧视性”。

因此，人权在共益企业运动中的地位很模糊。但这并不是说人权标准对制定认证标准的共益企业实验室毫无影响，而应该说，国际人权条款中对于企业侵犯人权所造成影响的全方位性指标在共益企业实验室测评中被边缘化了。尽管如此，测评中毕竟包含着国际人权标准的萌芽，有可能发扬光大，更清晰地表达共益企业在人权方面的影响。

规模化所引发的问题

在关于共益企业立法的白皮书中，克拉克和弗兰卡认为，社会企业很难在规模化的同时维护其社会使命：“当这些社会企业的管理者和董事考虑到投资、兼并或者资金周转等情况，就会趋向于从传统的财务受托责任来追求股东回报的最大化，而非优先考虑企业的社会使命。”

在共益企业实验室看来，这个问题的根源在于缺乏可以让整个私营部门真正在意人与环境的“系统性基础建设”。而对共益企业团队而言，“重新定义商业成功”是问题的答案。[注]在斯科尔基金会的录像中，共益企业实验室的联合创始人卡索伊解释道：“远在我们发明共益企业概念之前，就有一批想要推动商业向善的创业者们，然而，他们通常在规模化和产生超越商业的影响力这两点上无法更有作为。”言下之意有两方面：社会企业应当规模化，而“整个私营部门”也会因此产生变革。

这正是共益企业运动的第二个核心问题：无限规模化共益企业的愿景和大企业尊重人权的能力之间的矛盾。客观地说，BHR运动也没有从

根本上解决这一问题。

众所周知，让一个由社会使命驱动的企业实现规模化非常困难。美体小铺（被欧莱雅收购）、石原农场（被达能收购）、奥德瓦拉茶和诚实茶（均被可口可乐收购）、绿与黑巧克力（被吉百利收购）、普拉姆有机（被金宝汤收购）、班杰利冰激凌（被联合利华收购）都作为社会企业起家，但等到企业有了品牌知名度后，又无一例外地被传统大企业收购。那些大企业非常懂得利用顾客对“良心商品”的需求。

班杰利冰激凌的收购案经常被作为引发共益企业运动的案例而广为引用。布拉德·埃德蒙森在他2014年出版的《冰激凌品牌“班杰利”的奋斗之旅》中跟踪报道了这个故事，并且采访了多位关键人物。2000年，这家提出了广为人知的三大使命“做世界上最好的冰激凌，追求进步的社会变革，为员工和股东都提供公平合理的回报”的冰激凌公司被联合利华收购，后者是世界第三大消费品公司。当联合利华放出收购要约时，股市中的套利者一拥而上，无视企业创始人的反对意见，最终推动了收购的执行。银行家警告班杰利的创始人，如果无视市场并拒绝这次收购，那么公司就会马上承受巨大的财务压力，陷入严重危机。班杰利收购案激起了对于支持共益性公司立法的讨论，来保护社会企业不再遭受强迫性收购。

幸运的是，经历这次收购后，班杰利原来追求的社会使命获得了延续，而且公司也成为了共益企业。埃德蒙森在书中指出，这次的收购案甚至从某种程度上影响了联合利华的“集体良知”。但无论结果如何，这次的收购案仍然被很多社会责任企业的倡导者们认为是一次失败。埃德蒙森在书中写道：班杰利的联合创始人本·科恩在2013的一次演讲中提道“班杰利有着前卫性、先锋性的企业传统，但现实是它现在属于一家不那么具有前沿精神的大企业”。

朱迪·威克斯是一名创业者，和科恩一样都是社会企业孵化器“社会创业网络”的关键人物。她对于这次收购案的批判甚至更为激进。早些

时候，威克斯和其他社会企业的支持者们曾经期望班杰利能够发展壮大到足够“抗衡那些恶霸企业，向世界证明大企业也可以被社会价值所驱动”。但是从埃德蒙森的访谈记录中我们能看到，威克斯的想法后来发生了改变：“我曾经认为班杰利和美体小铺是一个大而坏的世界中的绿洲，但是我现在明白了它们也是被跨国集团所拥有的连锁商店，所有连锁商店都是对当地经济生态的一种入侵。”

当社会企业被大公司并购时，大公司割断了这些小型经济实体与其服务对象社群之间的联系。这种联系意味着企业会把雇员、客户、供应商、社区和当地环境等相关方的利益体现在它们的商业模式当中。威克斯的悲观态度表明，我们需要更深入地思考规模化的限度，社会企业对传统商业公司（特别是在人权领域）产生影响的程度，以及在私营部门内改造资本主义的限制。

我们能从另一家共益企业Etsy的故事中获得类似的启示。2015年4月，共益企业Etsy决定上市。Etsy是一家经营手工制品的在线商城，根据Etsy官网的声明：这一在线平台能够“直接连接”手工制品的买家与卖家。在其共益企业信息页上，Etsy表示它想为那些“极小规模的商家助力”，“维护本地经济生态”，并为买家提供“来源纯正”的手工制品。该公司的拥趸认为，Etsy的模式是“治疗全球大规模生产与消费症的一帖良方”。注

而在Etsy上市前一个月，《纽约时报》发表了名为《Etsy的商业成功引发信誉与规模的难题》的文章，详尽描述了由于对手工制品爆炸式的需求，而导致一些卖家无力完成订单的情况。虽然Etsy最初只允许卖家陈列自产的商品，但是面对应接不暇的需求，公司放宽了这个标准，并于2013年起允许卖家外包生产。这一举动导致一些卖家重回大规模生产模式。“手工艺产品单从‘手工’这个定义上就意味着它不可能无限增加数量。”一位前Etsy卖家对《纽约时报》表示：“Etsy做得越大，就越像eBay（易贝）。”虽然公司确实对一些二手经销商进行了打击治理，但

该文指出，Etsy在其招股说明书中已承认，公司无法完全保证卖家以及它们的合作制造商生产标准的可信度。Etsy产品的“正宗”“可信度”因此受到了质疑。

从Etsy上市直至文章发表后的六个月内，《纽约时报》对Etsy进行了跟踪报道，就其是否能在业务成长中保持“工匠根基”提出质疑。不过共益企业的支持者似乎对此并不担忧。例如，在Etsy上市期间，领英（LinkedIn）网站下一个名为“企业使命”的小组里，共益企业的支持者们对Etsy上市的信息叫好连连，他们对针对Etsy的各种批评并不在意。他们强调的是，对共益企业运动来说，上市具有里程碑式的意义。同时，他们还想知道Etsy是否会为了维持其经过共益企业实验室认证的共益企业的资格，在2017年前申请注册为法律承认的共益企业。这一反应不仅让人怀疑共益企业的倡导者们是否从班杰利的案例中吸取了任何教训。



有确凿证据表明，一家企业如果规模过大，就会无法按照“指导原则”的要求在公司运营的全流程中进行人权尽职调查。然而，“过大”这一点却并没有引起BHR运动的太多关注。鲁杰本人在《联合国指导原则报告框架》中也绕开这一问题。在对第十七条“关于人权尽职调查”指导原则的注释中，鲁杰表示：“对价值链中存在大量实体的企业来说，审核所有供应链上的实体是否有侵犯人权的行为过于强人所难。如果遇到

这种情况，企业应该把那些出现有悖人权且存在高风险的领域加以识别，并优先处理。”

这种表述与指导原则第十二条的注释产生对立。注释中声明：“由于企业实际上可以对整个一系列国际公认的人权产生影响，因此企业的尊重责任适用于所有此类权利。”

在满足消费者对产品与服务日益增长的需求的过程中，企业的扩张如果超过一定规模，是否会影响其尊重人权？以销售额居全球首位的沃尔玛为例，它拥有1.1万多个店铺，230万名雇员。在过去的十年里，沃尔玛试图在一些领域应对它对人权造成的影响，但收效参差不齐。比如，2008年，沃尔玛率先与珠宝品牌蒂凡尼、环保倡导组织“让地球工作”、“大自然保护协会”等机构一起发起了一个项目，敦促金矿在采矿时能严格执行经第三方认证的“社会与环境标准”。然而面对平均每周245万的顾客，沃尔玛根本无法从这些矿区找到充足且符合上述标准的原材料，甚至都无法满足沃尔玛“爱与大地”这一条黄金饰品产品线的需求。这一合作因为参与该项目的几家环保组织指责沃尔玛违背诺言，没有践行矿采环境标准与珠宝劳工生产标准而于2011年终止。

我们再来看看迪士尼公司：这家公司有超过7000个持有生产许可证的供应商，这些供应商在100多个国家和地区的3万多家工厂里，共同生产着迪士尼品牌的产品。迪士尼在公司网站上坦言，尽管公司在人权方面有着很高的期许和要求，但实际去监控各工厂在人权方面的表现是一项独特且艰巨的挑战。无论迪士尼如何将人权融入其日常运营，要保证3万多家工厂里的每一位劳工的人权不受侵害，确实不太可能。

这让我们不禁要问，一个企业的成长是否有一个临界规模？超过这个规模，公司将变得过大，导致其与所服务的社群脱节，甚至可能会伤害到社群本身？此外，共益企业运动是否有能力建立起一套必要的、并与其社会使命吻合的系统性基础设施，而不会被企业的规模所左右？除了企业本身的规模化，共益企业认证和审验过程的规模化也面临

着挑战。目前，所有获得认证的共益公司必须参与审验程序。这个程序包括“共益企业实验室工作人员对已认证的公司进行电话核查及文件审阅，确保该公司在共益影响状况测评中提交的信息真实有效”。共益企业实验室在网站上宣称：“每年，我们会对10%的共益企业进行现场深度调查。”但共益企业实验室应当意识到，未来会有数以千计的公司申请认证“共益企业”，那时这个生机勃勃的审核体系将会很难维持。如果像迪士尼和沃尔玛这样大规模的公司申请认证，就更不可想象了。

除了供应链的规模太大导致企业无法保证每个工人的权益以外，工会和其他劳工权益组织始终对跨国公司依赖第三方审计进行监管的体制表示担忧。大量文献显示，第三方审计经常对劳工的组织权利视而不见或故意忽略，而这一权利对于劳工向企业争取其他权益很重要。相比于第三方审计公司，工人们能更好地监督工厂车间或农场里发生的侵权行为。虽然工会权利是共益企业实验室测评的一部分，但实际情况是，一个在这方面做得不太好的企业仍会获得认证资格。

跨国公司在尊重人权方面失败一方面是因为其企业形式，另一方面是因为其规模太大，以至于很难管理人权方面的影响。对那些意欲扩大规模的共益企业来说，这是一记警钟。哪怕没有被并购的威胁，或者公司所有者确实全心全意地认同社会使命，大型企业充分尊重人权的可能性仍然很小。而另一方面，对于社会企业，例如那些已经获得认证的共益企业来说，需要成长到一定规模才能存活。问题是，这个规模多大才最合适？

当联合利华等几家跨国公司表达了申请共益企业认证的意愿后，共益企业实验室于2015年开始着手处理这一问题。共益企业实验室组建了跨国公司和大众市场咨询委员会，成员有来自跨国公司的代表和资本市场的专家。共益企业实验室的奥沙斯基表示，该委员会讨论包括人权在内的一系列议题，其中涉及一些新的、更为深入的标准和特别针对跨国公司认证流程与绩效的要求。在2016年《快公司》的一篇文章中，本·

席勒引用共益企业实验室联合创始人科恩·吉尔伯特对咨询委员会的看法，他承认大企业的参与具有“高危性”，会“稀释共益企业的品牌纯度”。

前方的路

共益企业运动要实现具有社会使命的商业目标，就应更加清醒地意识到公司，特别是处于增长阶段的公司，不仅有可能，而且的确会对人权产生负面影响。先不说规模问题，如果共益企业运动能克服一些在人权方面的局限性，就能让人权倡导者们对这一运动更有信心。在平衡“一般公共利益”与盈利的法律义务的制约下，共益企业为企业从根本上尊重人权提供了一条途径。

然而，目前的共益企业影响力评估给共益企业留下了过多的空间，共益企业举着社会责任的大旗，但在人权方面仍缺乏作为。这就引发出了一个问题：谁来定义“共益”？在获得共益企业认证或注册成为共益企业前，社会企业就理应遵循人权保护的一些基本标准，如尊重结社自由和集体谈判权。

我们很难说还有哪些人权问题应被视为公益企业认证的基本标准。BHR运动也无法确定哪一类人权在任何特定商业环境中都最为重要。因为人权是不可分割、不可剥夺的。只有通过两个运动间的对话才有可能建立起标准。此外，对如英国的社区利益公司等相近的企业类型进行研究也会有所裨益。

共益企业实验室曾在一封给共益企业社区成员的电邮中，援引了《世界人权宣言》，并号召共益企业在美国政治“陷入当前混乱局面”之时，理应发声反对不公正、仇恨性言论和暴力。这项声明是否表示出一种转变，共益企业运动是否会将人权嵌入到其发展路径中，并在共益企

业影响力评估或共益企业立法的倡导中有所反映，仍需拭目以待。

无论是否经过共益企业实验室认证，共益企业都需要重新定义“共益”的概念，将对人权的重视内化在企业架构中。任何未能充分认识到人权之根本地位的“共益”概念，都存在缺陷。如果共益企业实验室能认识和应对这一问题，乃至能与BHR运动合作，就将会真正迈向创始人们所定下的改造资本主义的目标。

乔安妮·鲍尔（Joanne Bauer）

在哥伦比亚大学国际与公共事务学院教授商业与人权，并在墨尔本大学法学硕士项目任教；她同时也是哥伦比亚大学人权研究所的资深研究员，以及哥伦比亚大学商业与人权教学论坛的联合创始人

伊丽莎白·乌姆勒斯（Elizabeth Umlas）

福里堡大学与日内瓦大学的讲师，并在牛津大学国际人权硕士项目任教，还是克洛坦研究所的资深研究员。她是一名商业与人权领域的独立研究者与顾问

---

1. Samuel J. Palmisano, “The Globally Integrated Enterprise,”Foreign Affairs, May/ June 2006.
2. The International Bill of Human Rights consists of the 1948 Universal Declaration of Human Rights and the two international covenants of 1966 that build on it, the International Covenant on Civil and Political Rights and the International Covenant on Economic, Social, and Cultural Rights.
3. These are conventions on forced labor （C29） and abolition of forced labor （C105）,on the right to freedom of association （C87） and the right to organize and collective bargaining （C98）, on equal pay （C100） and prohibiting discrimination in employment （C111）, and on minimum age to work （C138） and abo-lition of the worst forms of child labor （C182）.
4. John Ruggie, Statement to the 63rd Session of the UN General Assembly, Third Committee, October 27, 2008.
5. Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and

transnational corporations and other business enterprises, “Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the UN‘Pro-tect, Respect and Remedy’ Framework,”UN Doc. A/HRC/17/31, March 21, 2011.

6. Andrew Kassoy and Nathan Gilbert, “B Corporations: Redefining Success in Business,”in Lara Blecher,Nancy Kaymar Stafford, and Gretchen C. Bellamy, eds., Corporate Responsibility for Human Rights Impacts, American Bar Association, 2014, p. 451. B Lab requires that certified B Corps located in states with benefit corporation legislation adopt benefit corporation legal status within four years of the effective date of the legislation or two years of initial certification.

7. This is based on a review of randomly selected certified B Corp and benefit corporation websites, accessed October-December 2014.

8. Kassoy and Gilbert, p. 447.

9. Kassoy and Gilbert, pp. 448–49.

10. Hiroko Tabuchi, “Etsy’s Success Gives Rise to Problems of Credibility and Scale,”The New York Times,March 15, 2015.

11. 共益企业这一理念旨在促进商业成为向善的力量，注重在获利的同时提升社会和环境绩效。共益企业倡导运动，力求让企业“运用商业之效力，打造世界之美好”，从而打造共赢的商业新生态。截至2017年12月31日，该运动已在全球67个国家和地区的130多个行业中展开，其中2337家企业已获得认证。——译者注

12. 共益企业（Benefit Corporation）是一种法人实体，它们考虑各利益相关方的利益而非仅考虑股东的利益，并由法律为它们这种做法予以保护和许可。共益企业不会影响企业的纳税地位，仍然需要按C型公司或S型公司征税（美国的两种公司类型），但对公司的目标、责任和透明度有更高要求。如果新公司所在州有共益企业法，那公司就可以直接申请注册成为共益企业；如果公司已经成立，则可以修改公司章程和治理文件从而改为共益企业。——译者注

规模化科学

作者：约翰·加尔加尼 罗伯特·麦克莱恩

译者：黄伟鸿

科学为人类提供了可以激发社会进步的创新成果。然而，规模化应用这些创新成果往往依赖商业途径，其目的在于实现增长、扩张和利润最大化。发展中国家为我们呈现了一种截然不同的方法，让规模化服务于公共利益。

2014年年初，埃博拉病毒开始在西非各国肆虐，以惊人的传播速度侵袭了大量社区和家庭。在接下来的两年里，共有超过1.1万人死于埃博拉病毒，占病毒感染者总人数的60%。埃博拉病毒的杀伤力极强，能让患者神志不清，无法自理。

塞拉利昂是疫情最严重的国家之一。而这个有600多万人口的国家却只有136名医生，照料病人的重担就落到了患者的家人和朋友身上。埃博拉的魔爪随即伸向了这些照料者：在疫情最严重的地区，有许多家庭一家人都死于这种病毒。那些染上病毒的患者为了保护家人开始离家出走，独自迎接死亡。疫情蔓延导致社会集会被禁止，学校关闭，很多家庭家破人亡。社会和经济发展陷入了停滞状态。

这是一场前所未有的危机。1976年，埃博拉病毒首次被发现，此后发生的27次疫情都在不到三个月的时间内就被控制住了，直到2014年的疫情大暴发。为什么这次疫情持续了两年，造成的死亡人数比以前所有疫情加起来还要多呢？对此，目前尚无一个完整的答案，但有两个因素很关键：首先，我们不知道该怎么办，没有一个已知并被验证过的方案

能应对这一超大规模疫情；其次，当地的环境十分恶劣，很多疫情暴发的国家和地区医疗体系落后、社会处于解体状态。诸多因素使得问题加剧，连最为全面的解决方案也难以产生稳定的效果。

在上述情况下，我们常用的规模化实施解决方案的做法是行不通的。传统干预方式需要有两个前提条件，即可靠的解决方案和有利于方案实施的环境。如果具备这两个条件，我们应该高效地将资源分配给那些掌握解决方案的组织，大规模地推行有效措施。但是，正如埃博拉危机一样，实际情况并非总是如此。我们面临的许多最为迫切的问题将是在几年、几十年或者更长时间内都无法解决的。多数问题虽然不能和埃博拉疫情暴发这样的危机相提并论，但它们已成痼疾。在国际发展领域中，这类问题被称为“抗解问题”[注]。那么，当我们不知道哪些措施有效时，该如何实施规模化的应对呢？

规模化的新范式

在缺少可靠的解决方案，或当新的不断变化的环境降低了现有解决方案的可靠性时，实施规模化就要依赖创新。创新涵盖了规模化的全过程：从一个有潜力的想法开始，到最终产生重要影响。首先，我们要以创新者为中心，由他们联结不同系统的多种行动者。其次，我们要依赖对这些创新想法实施规模化的整个过程中所产生的大量动态证据。将创新的想法规模化是否合理，需要根据那些风险承担者（包括服务对象）所做的风险评估予以判定。这意味着规模化需要权衡利弊和价值观，而不仅仅是考虑资源分配的问题。

关于如何规模化，我们需要一种更广阔的思路，将各种不确定性因素纳入考量之中，以适应处于不同环境中的创新者、影响力投资者、资助者、非政府组织、社会企业和政府。我们看到，这种思路正在发展中国家兴起。

国际发展研究中心是参与抗击西非埃博拉病毒的组织之一。国际发展研究中心是一家加拿大的机构，其主旨在于支持发展中国家自然与社会科学研究人员的创新开发。（本文作者之一在研究中心工作，另一位作者是该机构的顾问。）研究中心与许多当地和国际合作伙伴一道，共同支持抗击埃博拉病毒的举措。这其中包括对西非公共卫生创新的长期资助、快速反应机制的建立，以及新疫苗的试验和普及。



临床试验和大规模疫苗接种背后有一套众所周知的学理，即推行规模化的思路。坎贝尔协作组织、有效教育策略资料中心和国际影响评估组织都倡导这一思路。这一思路有其优点，但不适用于西非暴发的埃博拉疫情。

研究中心与合作伙伴并不否定上述思路，但采用了一个不同的思路来终结埃博拉危机。他们的努力是正在兴起的规模化范式的一个例子，我们将这种范式称为“规模化科学”。这种新范式立足于对国际发展研究中心工作的回顾，即用科学的、批判性的方法来推动规模化。

“规模化科学”这一概念有两层含义。第一层含义是指将科研成果规模化，从而获得重大影响。我们将科学研究宽泛地定义为创新的起点，正是由此产生出许多顽固问题的解决方案。就此而言，研究人员就是创新者，创新者就是研究人员。

第二层含义是指形成一种有体系、有原理的研究规模化的科学（science of scaling）。我们相信这一科学将会提升用创新来造福社会的可能性。创建这一科学旨在帮助建立一种针对规模化的批判性思维。所有规模化方法都应该在质疑、测试、优化的基础上悉心加以应用。我们一次又一次地从发展中国家的创新者那里领会到，正是想象力和批判性思维的精心组合，才催生了富有意义的变革。

传统的规模化范式

今天，我们有关社会变革规模化的理念，大部分是借用了19世纪的工业扩张、20世纪的制药业监管和21世纪的科技创业的模式。我们将这三种模式分别称为工业规模化范式、制药规模化范式和精益规模化范式。尽管我们可以从这些范式中学到很多东西，但它们不足以支撑当代的社会创新。它们体现的是一种旧的思维定势：重在扩大组织的规模，而不是影响的规模；规模化势在必行；规模越大越好；规模化的目的是商业成功。

工业规模化范式：重心在于如何以最低成本来生产、分销大量标准化产品。其关键在于“经营规模”，而经营规模可以通过高效的大规模制造和分销来实现。这种范式的目标是增加市场份额，确保垄断地位。非营利部门常见的复制、特许经营和培训培训师等模式正是工业规模化范式的延伸。

制药规模化范式：重心在于如何独享创新成果。其关键在于“授

权”和“排他性”，前者是指政府授予创新者在阶段性临床试验的基础上扩大药物使用规模的许可，后者是指创新者可通过申请专利和保守商业秘密等手段，让其他竞争者无法染指。与之相比，药品的制造、分销等经营层面的后续挑战就显得微不足道。目前，许多政府和基金会推崇的基于证据的方案制订方法在很大程度上借鉴了这种范式。

精益规模化范式：重心在于如何能在激烈的市场竞争中快速成长。其关键在于“快速学习”和“资源规模”，前者是指通过快速迭代产品设计来了解市场看重的是什么，后者是指及时获得各种资金，利用已获得的知识来扩大市场份额。精益开发流程是指开发一种最精简的可行产品雏型，将其推向市场，从客户行为中快速获取信息，然后改进产品或关键点，如是循环往复。当今，许多领先的技术创业型公司都采用这种流程。与制药业不同，这些创新者不需要用授权方式来扩大规模，只需要获得客户和投资者的支持，而且他们往往会发现排他性难以实现。与制药业相同的是，经营规模的问题通常可以忽略不计，尤其是当创新者销售无形商品（比如“软件即服务”）的时候。这种范式对社会企业家和影响力投资者很有吸引力。

这三种范式都是为了实现商业成功而实施的策略，其重心都不在社会影响。然而，对志在某些领域扩大影响力的社会创新者而言，仍然可以借鉴这些范式。譬如：为非洲种植向日葵的农民设计低成本灌溉系统的开发者可以运用工业规模化范式的要素来扩大生产；环境保护政策的倡导者可以像制药行业那样进行有组织的证据收集；开发教育或电子健康类软件的创新者，如果在开发过程中合理运用精益规模化范式的机动调试要素，也可能会因此受益。

这些旧范式也可以用于社会影响力领域，只是它们都有欠缺。一个更为全面的思路会侧重于另一个或者补充的目标，即公共利益。为此，我们要运用规模化科学的范式，制定一个实现公共利益的框架。我们希望新范式能鼓励创新者在思考规模化时开阔视野，并充分运用发展中国

家广泛丰富的经验所提供的解决问题的手段。

规模化科学的四项指导原则

扩大运营、收入、市场份额、融资等，都是耳熟能详的概念。在这些语境里，规模化就等同于增长，而且意味着越多越好。虽然这些都是一个组织的正当目标，但我们关注的是扩大社会影响力。从规模化科学的角度来看：

> 影响力的规模化需要通过协调努力，去实现最佳规模的集合影响力。这些协调努力必须首先经过道德验证和基于证据的动态评估，才能予以实施。

这一定义包含了四项原则：道德验证，包容性的协调方式，最佳规模和动态评估。如果这些原则没有得到明确的落实，公共利益可能会被其他目标（尤其是组织成长）所遮蔽。规模化科学建立在这四项指导原则之上，旨在帮助社会创新者将创意转化成影响力。

1.道德验证 规模化并非是一项绝对要求。事实上，有时候不扩大规模是一个更好的选择。第一项原则“道德验证”意图在增长的压力与对他人的责任之间取得平衡。研究人员/创新者可能受到来自政府、投资者、资助者和同行的压力，要求他们扩大创新成果的应用规模或发展壮大他们的组织。但是，创新者在决策时也对受到其创新影响的人们负有责任，而这种责任在一定程度上是通过对规模化的道德验证来实现的。

桥幅集团的联合创始人兼管理合伙人杰弗里·布劳达奇也曾经指出，需要论证规模化的合理性。他建议项目主管们思考一个问题：通过复制进行推广是否合乎情理，是否是负责任的行为，并要求答案必须有证可循。[注]布劳达奇提出的问题从根本上说是一个技术问题。要回答这

个问题，项目主管们需要对以往的研究和评估结果做出解释。然而，需要哪些类型的证据，多少证据才能证明规模化的合理性？此外，谁来做决定？

为此，我们建议换一个角度思考：“在实施规模化之前，你如何能确定自己的创新会取得积极的影响并能避免产生负面影响？”这是一个道德设问，规模化在此成为价值权衡的对象。要回答这个问题，创新者和“受影响者”需要为规模化制定一套基于“可接受的影响力风险”的衡量标准。

受创新影响的人群承受着风险。如果创新不能产生预期的积极影响，或者产生意外的负面影响，他们就会遭殃。如果社会创新者没有足够的把握就进行规模化，可能会造成太多的风险。如果过于谨慎，则将收效甚微。社会创新者应该寻求一种中等的、可接受的风险水平（见图1）。

影响力风险的三种级别

对影响力规模化做出决策要求对受项目、政策或产品影响的人所造成的影响力风险进行评估。如果一个组织决定在确定性较低的时候进行规模化，就可能会带来过高的影响力风险。如果在确定性较高的时候进行规模化，则承受的风险可能会过低。寻求折中点——可接受的影响力风险，决定了一个组织扩大影响力的速度。

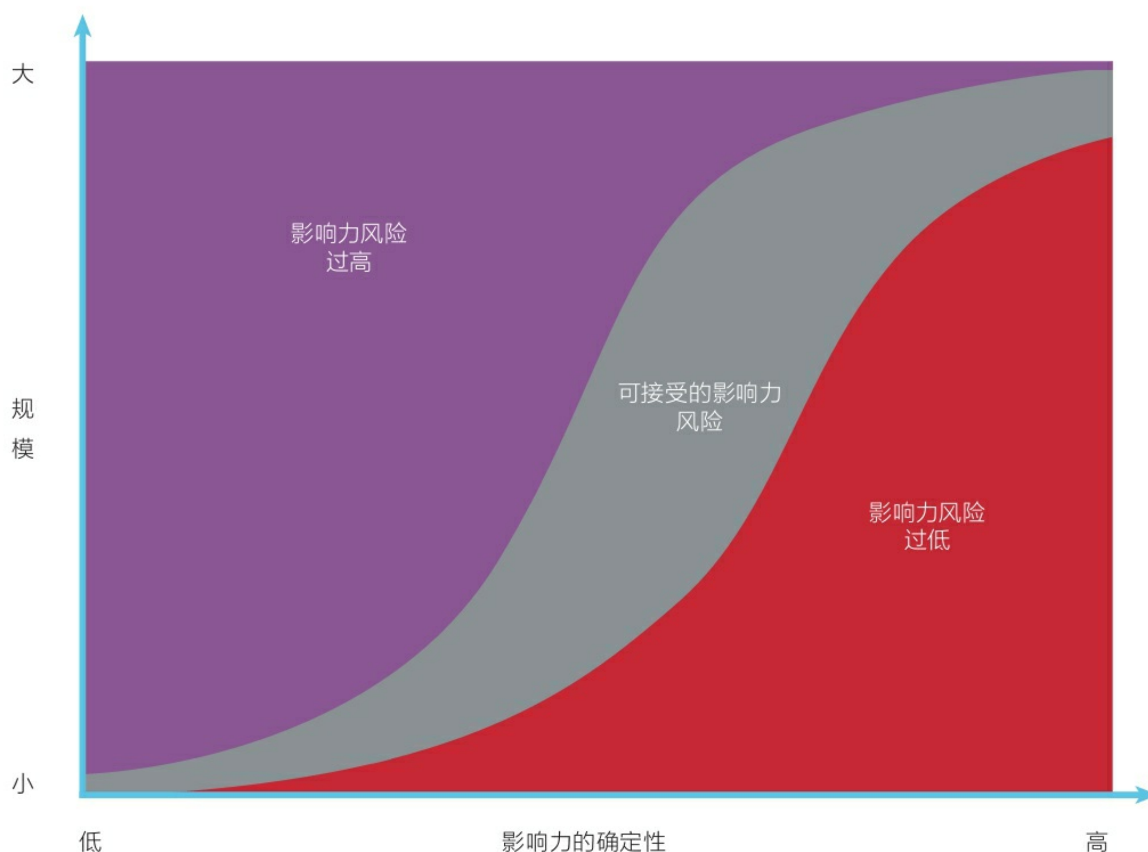


图1 影响力风险的三种级别

确定“可接受的风险水平”的因素很多，包括问题的紧迫性、失败的成本、视角的多样性、是否存在其他替代方案以及产生负面影响的可能性等。

通常，我们必须在缺乏相关法律或专业规范的情况下，对规模化的合理性做出判断。如果西非没有爆发埃博拉危机，那么在阶段性临床试验之后进行大规模疫苗接种可能是合适的做法，关于扩大疫苗接种规模的相关规范和法律也会出台。然而，由于危机的爆发，人们的生命危在旦夕，问题的紧迫性也日益凸显。因此，必须采用风险较高的策略。

那些承担创新风险的人包括西非的专业医疗人员、社区团体和政策制定者，他们都成为决策的动力。当时还没有经过全面试验和批准的埃博拉疫苗，因此只能决定使用一种仅在几内亚经早期试验证明有效的疫

苗。此外，当地和国际行动者制定了一项创新的预防接种策略，其灵感来自20世纪70年代用于根除天花的方法。人们通过社会网络分析，确定了少数的高危人群（已知感染者的家人、朋友和照顾者）并为他们进行疫苗接种。如果没有暴发埃博拉疫情，这种策略将造成过大的风险。而在人命关天的危急时刻，这种风险被判定为可以接受。

2.包容性的协调方式　规模化科学范式的第二个原则是“包容性的协调方式”，即创新者必须与受创新影响的人以及让规模化成为可能的人建立好关系。无论有多么大胆的规模化目标，创新者或单个组织在大多数情况下都无法独自大幅改善一个社会或环境问题。扩大影响力有赖于许多行动者之间的伙伴关系、共同合作、相互包容和竞争。创新者面临的现实挑战就是如何以促进公共利益为前提，去协调持有不同工作日程和视角的多种行动者所采取的行动。

让规模化成为可能的行动者包括投资者、资助者、政策制定者、政府机构和消费者。这些行动者掌握着财政资源和权力，因此他们的参与会引起比较多的关注。有许多模式能推动他们的参与，他们在规模化的过程中起着关键作用。

除此之外，我们还需要去吸引其他行动者的参与，尤其是那些会受到影响的人。目前成功吸引“受影响者”参与的模式比较少，而且通常情况下，将他们排除在外也不会影响资源的获取。然而，只有他们最适合判断创新是否获得了成功。这就是为什么必须要让“受影响者”参与关于规模化的决策，包括规模化的目标，怎么做，何时、何地和为什么进行规模化等。发展中国家的经验表明，这样做能够提高创新成果规模化成功的概率。

协调行动者的一种方法是有组织的协调：相关组织和个人聚在一起共同商定一项行动计划，并有一个或多个协调实施的过程。家畜疫苗创新基金就是一个例子。由国际发展研究中心、比尔和梅琳达·盖茨基金会以及加拿大全球事务部三方共同合作，在撒哈拉以南的非洲、南亚和

东南亚等地区开发、生产和推广销售对抗牲畜疾病的创新疫苗。由基金会协调诸多行动者之间的合作，共同确定当地的需求，开发合适的疫苗，并通过疫苗接种和项目实施来扩大影响力。

按照资助型组织的惯用说法，有组织的协调通常被称为“集合影响力”（collective impact）[注]。与许多集合影响力的案例不同，畜牧疫苗的开发和规模化应用可能需要协调不同规模化层面的合作者的加入与退出渠道。例如，研究开发疫苗的研究人员极少会是在现场测试疫苗功效的研究人员，更不可能具备将动物疫苗商业化、分销给农民的技能。在集合影响力中发挥作用的参与者可以随着规模化的发生而改变，这就需要制订一个包括预测、应对和推行等各环节的计划。

另一种方法是非组织性协调。这种方法需要多方共同发展一个人际网络、市场和专业的有机体系，体系中的许多行动者会自发采取独立的行动。区域性专业组织“南亚评估师联盟”是一个很好的例子。这一联盟帮助八个南亚国家的政府、大学、非政府组织和私营部门开发评估系统。他们的工作改善了孟加拉国的社会企业、印度的卫生项目和不丹国民幸福指数的评估。该联盟并没有预先规划这些成果，相反，这些成果得益于有机体系的成员之间的自由互动。

在2014年的埃博拉疫情暴发期间，当地行动者与多个国际组织共同协调，组织救援行动。这让他们能够迅速推广疫苗接种计划，帮助终结了危机。科学家、医务人员、救援组织、人道主义机构的共同努力确实是一次发挥集合影响力的壮举。倘若抗击埃博拉病毒的各个组织自行其事，那就不大可能会取得如此的成功。

埃博拉疫情平息之后，有许多组织和个人继续共同努力去解决公共卫生方面的潜在问题，正是这些问题使得这次疫情如此严重。为了共同构建一个日后能自发进行预防保健和危机应对的医疗体系，有必要同时运用组织性和非组织性协调，来产生大规模、可持续的影响力。

3.最佳规模　第三个原则是社会和环境问题的解决方案都有一个“最佳规模”，而且最佳规模极少是最大规模。在实施规模化时需要权衡多种因素，这通常使得中等规模成为最理想的选择。

要了解什么是最佳规模，首先要明确规模影响力的含义以及衡量标准。我们在对发展中国家创新实践的回顾分析中发现，发展中国家在推动规模化的过程中，远远不局限于使用像“受益者人数”这样简单的衡量标准。比如对某些亟需服务的特困群体来说，提升项目的可及度或提高效益，就可以大幅增加项目的整体影响力。与此同时，可持续性或满意度等定性目标也可以深度改善人们的生活。毕竟就某一人群来说，与“大而不足”相比，从“小而美”中可能获益更多。当然，反之亦然。一边是慢节奏、小而美，另一边是不完善、大而快，两者各有优缺点。追求最佳效果，就需要我们对影响力水平进行战略规划，并有目的地制定相应的衡量标准。如果把目标定在“拯救一百万条生命”，尽管对于项目开创者来说是一项宏大的愿景，但可能会催生许多于事无补的规划。

在评估最佳规模时，重要的是要考虑规模化所产生的后果。当我们将创新从头脑中的想法转化为现实世界的干预措施时，所产生的影响力规模并不是一成不变的。当我们采取更多行动时，影响力的变化可能是线性（加法）的，也可能是非线性（乘法或指数）的。影响力还可能发生质的变化，在类型或性质上变得更令人满意。另一方面，规模化可能会削弱积极影响（效益递减），扩大负面影响，挤掉更有效的解决方案。上述变化的方式可以左右成败。

请想象一下，假如汤姆鞋公司[注]为一个低收入国家的所有国民提供免费鞋子，那么所提供鞋子的数量是呈线性增加的，但是这些鞋子所产生的影响并不会发生线性变化。这是因为虽然每个需要免费鞋子的穷人会得到鞋子，但同时，不需要免费鞋子的人也会收到一双鞋，这反而降低了影响力的规模和质量。此外，为每个人提供免费鞋子会扰乱当地经济，损害那些制造、销售和修理鞋子的人的利益。更不用说这种干预方

式对当地文化产生的影响了。

随着规模的扩大，这种干预还可能会改变产生影响的机制。如果我们希望某个社区中的所有人都能免受某种疾病的侵袭，其实我们并不需要给每个人都接种疫苗。这是因为有一种被称为“群体免疫”的规模化效应。随着接种疫苗的人数的增加，未接种疫苗的人染病的概率会非线性递减。这是因为健康人群被感染的可能性降低了。

在埃博拉病毒暴发的案例中，群体免疫发挥了关键作用。这就是为什么给那些通过社会网络分析所确定的重点人群接种疫苗，就能够减缓并最终阻止这种疾病的蔓延。一线的创新者深谙这一规模化效应，他们据此来设定疫苗接种的最佳规模以及相应的实施策略。他们设定的规模在其他情景下可能被认为太小，但在埃博拉危机中，这种设定节省了资源，减少了副作用，并让行动者有余力去关注其他方面的需求。

4.动态评估 “影响力评估”是指对一个特定规模的创新应用的有效性进行评估。这类评估会假设存在稳定的因果关系，即通常用逻辑模型和变革理论来描述的因果关系。然而在现实中，由于一系列行动和规模化效应，影响力可能会增强或减弱，或者发生质的变化。因此，规模化科学采用“动态评估”的原则，以了解影响力如何随着规模的变化而变化。

要理解什么是动态评估，请看一个关于因果关系的简单例子：如果以恒定的低速驾驶汽车（原因），那么汽车会以稳定且可预测的方式运转（结果）；如果加速一段时间，汽车将开始以不同的方式运转。这一变化是速度攀升的结果。以这种方式加速可以帮助你更快地抵达目的地，也有可能会导致事故。

动态评估实际上就像是评估我们如何在速度攀升的情况下驾驶车辆。为此，我收集、评估周围的信号，并采取相应的行动。这一具有连续性的自适应过程（adaptiveprocess）是动态的，因为我们在推进过程中可能需要改变现有的方法、框架和理论。如果我们坐在车里，听到左

边传来警笛声，我们会转过头去，透过与前进方向不同的车窗朝外看。在规模化行动的动态评估中，如果出现一项新的、更有前景的创新成果，我们可能会放缓规模化的速度，或者修改我们对于最佳规模的设计。动态评估可以被看作是发展性评估的一个特例。[注]

埃博拉疫苗接种项目的动态评估开始于社会网络分析。这种分析用于规划针对特定高危人群的疫苗接种。然而，社会网络并不稳定：人们为了避开疫情热点地区，照顾亲人等原因而不得不搬家。这有可能降低针对性疫苗接种的有效性。因此我们需要频繁地更新这种分析，迅速地调整疫苗接种策略，并密切监测感染率。为了评估群体免疫是否扩大了项目的影响力，评估人员需要观察感染率下降的速度是否超过疫苗接种率的增加速度等。这些短期评估结果用于决定如何以及在哪里开展疫苗接种。危机平息后，动态评估仍然继续进行，但代之以更常见的总结性评估和如何加强医疗体系的规划工作。

构建规模化变革理论

“变革理论”是项目评估和设计的常见要素。为了帮助创新者把上述四项指导原则付诸实践，规模化科学旨在创建一种新的变革理论，我们称之为“规模化变革理论”。

传统的变革理论（我们称之为“项目变革理论”）对一个项目如何在特定的规模水平上产生影响，提供了一种合理的解释。这种影响力程度被展现为一种静态结构，常常包含着相似的静态活动、产出和结果的递进层次，表现一种线性的变革过程。相比之下，“规模化变革理论”对于规模化如何改变项目在扩大规模的过程中所产生的影响，提供了一种合理的解释。正是这一关键特征让“规模化变革理论”截然不同：其实质是为了捕捉创新过程的动态效应，是对“项目变革理论”的补充，而非取代。“规模化变革理论”由三个部分组成：规模化的路线、规模化造成的

反应和规模化的合作伙伴。

首先，“规模化的路线”是指一项创新在推广过程中所经历的一系列阶段。阶段的数量可以根据实际需求自由设定，例如可以从钻研一个好想法开始，继而积累实施这一构想所需的专业知识与技能，然后运用这些知识技能采取行动，最后扩大行动范围以造成大规模的影响。这种普遍性的路线可以适用于任何创新的规模化，比如一项政策、一个产品、一个项目或一种实践。

尽管这些阶段有先后顺序，但创新者很少会按既定顺序经历这些阶段。从一个阶段推进到下一个阶段需要经过论证。对可接受风险的评估可能会影响是否前进、后退或停留在当前阶段的决策。为了确定规模化的适当节点，就要让规模化决策做到透明、有理有据，并吸收“被影响者”参与。

其次，“规模化变革理论”还包括对“规模化反应”的明确阐述，即说明影响力如何随着解决方案的推广而变化。这些变化可能包括影响的规模、质量和类型的变化。在论证这些联系时，应考虑到潜在的规模化效应。在大多数情况下，一项创新会产生一系列积极和消极影响，这就需要对最佳规模做出判断。最好用直观形象的图文来帮助利益相关者权衡利弊，确定一个最佳平衡点或者达成一个可接受的折中方案。

最后，第三个部分是确认“规模化的合作伙伴”，描述参与规模化实施的合作伙伴的角色以及错综复杂的相关安排，协调原则在这里起着重要的作用。规模化过程通常有两组合作伙伴，一组进行研发合作，另一组进行创新的实施和规模化应用。这两组合作伙伴的工作需要相互协调。同样，从一个组到另一个组的交接、私人投资者的资金撤离以及合作伙伴之间的其他过渡，都可能需要协调。单单改变合作伙伴的安排不太可能产生最佳规模的影响力，除非有协助性组织或自发组织的体系去指导这些安排。

展望未来

西非埃博拉疫情暴发的经验表明，实现影响力规模化可能极其复杂，因为通常会有许多行动者参与其中，各种条件也在不断变化，而我们的知识终究有限。无论是在日常生活中还是在危机时刻，都会见到这种复杂性。我们的意图是，让人们借助规模化科学能够更容易驾驭规模化过程的复杂性。为此，我们也广泛汲取了发展中国家创新者的经验。

规模化科学的原则可以帮助创新者制作一张指引他们工作的导航图。我们无法为所有规模化旅程标示出准确的方向，当我们出游时，路况会发生变化，并且我们选择的路径、速度、交通方式乃至目的地都会发生改变。然而，一张基于过往类似经验的导航图，能够帮助我们规划旅程和定位。

我们鼓励创新者去思考影响力规模化的意义，以及该如何做出规模化的决策。我们欢迎对这一课题有兴趣的个人和组织一起来研究规模化，尤其是规模化科学。对普及规模化科学来说，这是我们最乐见的方式。

约翰·加尔加尼（John Gargani）

项目设计和评估咨询公司Gargani+Company, Inc.的创始人兼总裁，同时也是美国评估协会的主席

罗伯特·麦克莱恩（Robert Mclean）

国际发展研究中心政策和评估部的高级项目专家

---

1. Jeffrey L. Bradach, "Going to Scale," Stanford Social Innovation Review, Spring 2003.
2. John Kania and Mark Kramer, “Collective Impact,”Stanford Social Innovation Review, Winter 2011.

3. Michael Quinn Patton, Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use, New York: Guilford Press, 2010.

4. 抗解问题（wicked problems），最初由学者霍斯特·里特尔（Horst Rittel）和梅尔文·M.韦伯（Melvin M.Webber）在1973年系统地阐述。与简单问题、复杂问题相比，抗解问题本身难以定义，因此其解决方法也不固定。任何解决方案的实施，都有可能产生新的问题。——译者注

5. 汤姆鞋（TOMS Shoes）是由美国得州企业家布莱克·麦考斯克（Blake Mycoskie）于2006年成立的一家鞋子公司，以“一对一”（One for One）的商业模式闻名。每卖出一双鞋，汤姆鞋就会捐出一双鞋给发展中国家的贫困儿童。——译者注

技能志愿服务的前景

作者：克里斯汀·莱兹 丹尼尔·荷利

译者：聂传焱

关键词：企业公民，专业志愿服务，技能志愿服务

基于技能的志愿服务是各类企业公民[注]项目中成长最快的：由企业员工组成的团队投入一段可观的时间，来帮助非营利机构解决复杂的运营问题。这一类型的志愿服务给双方带来的利益显而易见，但其执行难度也超过了许多人的预想。

过去十年，各类企业的社会意识以及在社会领域里的活跃程度显著提高。2015年，超过75%的美国大企业开展了各类企业公民活动。[注]这其中既包括传统的慈善活动（如企业捐赠和志愿者项目），也包括新的尝试（如影响力投资和技能志愿服务）。

在众多企业公民项目中，技能志愿服务发展最快，超过50%的企业正在通过这一形式将员工的才能输入非营利机构。[注]技能志愿服务之所以日益普及，主要是因为它能够在加强员工参与度和对企业忠诚度的同时，显著提高员工的工作技能和才干，对企业的好处不言而喻。[注]这一形式还有个额外的好处，那就是深受千禧一代[注]员工的欢迎，而这些人恰恰是企业急于招聘和挽留的。

并不是只有企业才关注技能志愿服务，非营利机构也正在想方设法从企业方面获取营销、运营、战略规划、财务和技术等方面的技能。非营利机构对这些技能的需求量很大：一般来说，非营利机构的间接运营

成本仅占机构预算的2%，而企业则可以达到20%。注

技能志愿服务有多种模式，其中有两类具有较高的价值，同时也更加复杂，它们就是“技能志愿服务日”模式和周期更长的“项目咨询”模式。技能志愿服务日，也称为“黑客马拉松”（hackathon）或“闪电咨询”（flash consulting），其原型是传统的企业志愿者日活动，员工团队聚在一起工作1～3天，来帮助非营利机构解决难题。

技能志愿服务日最适合那些想要将大量员工（数百名，而不是数十名）投入到大量非营利机构（数十个，而不是几个）的企业。由于所需投入时间短，这一模式可能会吸引刚刚涉足技能志愿服务的企业和员工。但使用这种模式前需要仔细斟酌，非营利机构尤其需要想清楚：短短数天的企业咨询能够产生哪些实际效果？

技能志愿服务日的有效性已经得到证明，但前提是非营利机构和企业需要提前确定切实可行的工作范围，组建称职的志愿者团队，将服务日设计成能够收集、采纳各种形式的信息，并生成解决方案的活动。查尔斯·施瓦布证券企业的技能志愿服务日项目是年度规模最大的技能志愿服务活动之一，该活动将数百名员工与九个地区超过75家非营利机构聚集在一起，在五个小时内解决与机构扩张、品牌推广和运营相关的战略问题。

相比之下，在项目咨询模式中，个人或团队对于特定非营利项目的投入时间要长得多，从六周到六个月不等。这些项目通常比较复杂，涉及战略规划、网站设计、电话呼叫中心培训、开发项目进度跟踪软件等。

有的企业把项目咨询模式整合到企业的人才和领导力发展规划中，鼓励员工通过参与项目咨询提高自身能力，如执行力、领导力或者实用技能。通常由5～10名员工组成的团队每周拿出数小时时间（计作工时）有针对性地解决特定非营利机构的难题。在“共同影响力”（作者之

一所领导的非营利机构）接触该模式的17年时间里，我们发现，私营部门的技能几乎都能有效地运用到非营利机构中。[注]

本文将重点介绍项目咨询模式。我们相信，如果运用得当，它会为非营利机构带来最大、最持久的价值，远远超过其他技能志愿服务模式。所以，下文中提到的“技能志愿服务”都特指项目咨询这一模式。

许多非营利机构需要专业技能和管理人才，而许多企业又愿意为非营利机构免费提供这类服务，因此，技能志愿服务模式从理论上来看应该是天作之合。但事实上，这一模式的执行难度很大，以致越来越多的非营利机构正在放弃向企业寻求技能帮助。

人们之所以有这种疑虑，主要是因为吸收来自企业的才智远远比任何人的预想都要复杂，企业和非营利机构开始产生沮丧、迷茫和警惕的情绪。

为了将这一资源真正转化为长期、可持续的公益产品，非营利机构和企业都需要培养新的能力，来筹备、管理和充分利用技能志愿服务。为了更好地了解这种服务模式及其实施方法，我们启动了一个研究项目，直接听取实践者（已经尝试过各种技能志愿服务的企业和非营利机构）的意见，了解哪些方法有效，哪些方法无效，后者比前者更重要。本文展示了我们的研究结果。[注]

技能志愿服务的价值

企业和非营利机构之间的传统伙伴关系（如赠款和志愿服务）能给双方带来很多益处，但它们基本上是一种事务性关系，不能产生持久的效果。技能志愿服务的卓异之处在于，如果行之有效，它就能将企业和非营利部门的专业知识和资源整合起来，形成强有力的、持久的解决方

案。这些解决方案在合作伙伴们各奔东西之后也不会失效。我们将其称为“编织因子”（knitting factor）。

正因为如此，技能志愿服务不仅与大多数传统的企业——非营利机构合作关系不同，而且也与知名度更高的专业志愿服务有所区别。专业志愿服务的典型例子包括咨询企业或律师事务所接受非营利机构成为自己的客户，并将相关的客服工作分派给员工。这些企业会按照自己的运作模式、工作方法和组织结构来提供专业志愿服务，通常不会像技能志愿服务那样，为非营利机构客户量身定制。

技能志愿服务和专业志愿服务经常被视为同义词，但两者之间存在区别。最重要的区别在于在专业志愿服务中，企业员工与非营利机构的员工合作时，通常很少或不会花力气帮助他们学习新的技能和知识。

为了更好地说明技能志愿服务的优势，在此介绍一个“好资本基金”与其合作伙伴富达投资的例子。好资本基金是一家位于美国罗德岛普罗维登斯的非营利机构，主要向低收入社区提供金融服务。两家机构携手合作，为在线贷款门户网站设计了更好的界面。好资本基金的新员工穆纳·伊德里斯负责带领团队，通过与富达团队领队的密切合作，她对涉及项目管理的技术与技能有了深入了解。伊德里斯说：“这个项目对我的职业发展意义重大。我从富达团队那里学到了很多东西。它改变了我的职业轨迹。”她目前负责管理基金的信息系统部门。

企业所能提供的专业技能通常不是非营利机构的员工从事日常工作所需要的技能。有了“后备专家团”提供技术和分析专业知识，如系统设计、绩效管理、财务建模和市场分析（非营利机构通常没有或者不需要这方面的全职员工）等，非营利机构就能大大提高效率。除了专业知识外，技能志愿服务还可以为非营利机构的运作模式和运营系统提供外部视角和验证。“教育初阶”的首席执行官约翰·布雷特费勒表示：“企业为我们的内部团队提供了好的伙伴、动力和信心。”

对参与技能志愿服务的企业而言，参与项目的员工的技能也会得到重大改进，如果员工的技能发展被尽早纳入项目指标，那会收效更大。例如，富达公司和约翰汉考克公司从一开始就将技能志愿服务项目确定为体验式人才培养活动，在项目的定位、宣传和实施方面，都与企业的其他志愿服务项目区分开来。

富达的“职场投资小组”是由从部门总监候选人（拥有约15年职场经验的员工）中选出的八名高潜力员工组成。他们的服务项目重点关注成长中的非营利机构的某一项战略挑战，他们负责评估市场状况、财务健康状况和项目的影响力。富达企业高层员工担当团队教练，负责指导团队完成项目。

同样，约翰汉考克公司也将技能志愿服务项目与其他社会贡献项目区分开来，后者主要安排大批企业员工志愿者不定期地参与传统的社区项目。约翰汉考克公司的技能志愿服务项目经理塞思·威廉姆斯介绍说：“除了为非营利机构创造价值之外，许多员工通过这一项目强化了自身的技能，这有助于加快他们在企业内部的发展。”

如果以人才发展为重，就必须确保双方机构的团队成员都具有完成项目所需的核心技能，而且他们的工作方式不会损害企业向非营利机构提供的产品或服务的质量。例如，得克萨斯的“领导力沃思堡”和富达的团队合作开发了发展会员和对外推广的技术系统。该机构的首席执行官哈里特·哈拉尔表示：“团队成员以前从未开发过这种应用程序，他们非常喜欢这个机会，并且始终都在交流实施情况。”

除了知识的交流与传递之外，执行项目的整个过程对企业和非营利机构也具有较高的价值：非营利机构的能力建设迅速得到大幅提升，而企业则扩大了慈善捐赠的影响力，提高了自身在客户和员工中间的品牌知名度和声誉。尽管如此，最终仍然要借助这种知识的交流与传递，以及双方的全力投入，才能够在企业与非营利机构之间实现更平衡、更协调的合作关系，产生编织因子，将技能志愿服务打造成社会部门强大的

新资源（见表1）。

双方为何都心存顾虑

尽管许多非营利机构和企业都参与了技能志愿服务项目，但是这两类组织整体上对技能志愿服务仍然持观望态度，这主要是由于缺乏对产生高质量的互惠成果所需投入的明确指标。

非营利机构的顾虑

非营利机构并未充分利用技能志愿服务这一模式，这主要有几个原因。其中一个原因是，慈善事业的环境与文化决定了非营利机构在寻求资源时基本上处于被动的回应状态。例如，非营利机构通常会向基金会提交申请书，并在内容上去迎合资助方的资助方针和资助项目的优先顺序。

执行技能志愿服务项目需要截然相反的路径。非营利机构不应仅仅回应企业的建议，相反，它必须首先对其需求进行内部评估，然后寻求能够提供这些技能的业务伙伴。

受访的几位非营利机构领导人表示，很难抵挡来自企业提议的诱惑，这纯粹是因为他们不习惯拒绝任何捐款。尽管其中有些领导人承认仍然在沿袭这种做法，但他们明确指出这对技能志愿服务来说特别有害。某位非营利机构的领导人谈道，曾经有个中介机构推荐了一家企业，这家企业根据自己的参与目标提出合作三个项目，而自己所在的机构其实只需要其中一个项目，但又无法拒绝。这种做法最终浪费了自身和企业双方的时间。

表1 技能志愿服务项目的三个案例

	FIRST 北卡与富达投资	PAIR 与道富银行	铅笔（PENCIL）与摩根大通
	技术	战略	绩效管理
非营利机构	FIRST 北卡罗来纳州，位于北卡州格林斯伯勒，通过技术和机器人竞赛向青少年提供 STEM 教育	PAIR，位于波士顿，为寻求庇护者提供免费法律服务，并倡导保护被拘留移民的权利	铅笔，位于纽约市，致力于商业和学校领袖群体的培养，利用他们的才能和专长来助力公立学校，并使学生走上成功之路
企业团队	富达投资技术部门的一位高层认识到，有必要培养企业女性技术人员的信心和领导能力，所以他组建了一支全部由女性组成的团队，致力于通过体验式学习提高她们的执行领导能力	由道富银行企业公民小组挑选组成的跨职能团队，并由资深的企业项目经理负责，负责人协助过多个技能志愿服务项目	摩根大通企业的人力资源专家团队，由员工在企业的在线门户网站注册以后组建而成，员工可以利用该网站查看各种技能服务项目机会
项目	FIRST 当时使用 Excel 表格管理所有项目数据。团队设计并推出了基于 Salesforce 软件的精简数据库，以帮助该机构更有效地组织和跟踪项目数据	PAIR 的服务需求量正在增加，需要制定更有效的筹资和运营策略来满足这种需求，同时保证员工不发生过劳现象	“铅笔”认识到员工需要对决定晋升和薪酬的绩效问题有更好的了解。该团队协助创建了绩效审核和评估工具
成果	一个展示机构关键项目成果的控制界面，让 FIRST 能够完善项目开发	用于 PAIR 增加筹资和情景规划的战略路径图。这在不断变化的政策环境中变得日益重要	对绩效评估过程的改革和对“铅笔”机构文化的深度理解，有助于该机构的领导者更好地思考怎样才能培养和留住卓越的团队

非营利机构领导者的另一顾虑是技能志愿服务项目所需的时间投入，他们担心可能会得不偿失。“当我第一次听到每周必须拿出大约五个小时来参与时，我想自己绝对做不到。”大沃思堡男孩女孩俱乐部的首席运营官J. D. 纽森说，“但项目最后给机构带来了莫大的利益，我花费的时间根本就不是个问题。”纽森的观点引起了几位受访的非营利机构领导人的共鸣，他们都认为这种时间投入是值得的。

最后，许多非营利机构的领导者之所以犹豫不决，是因为他们过去在接受企业无偿或者有偿咨询时曾经有过不愉快的经历：“企业董事会成员提供的帮助有时不一定有用。”“某人曾经承诺在某个项目中投入20

个小时，但后来他很忙，我们再也没看到他的影子。”

然而，在大多数情况下，这些担忧被证明是毫无根据的。非营利机构的领导人认为技能志愿服务不同于企业的专业志愿服务，它们更契合非营利机构的特定需求。对于技能志愿服务与有偿咨询之间的区别，他们的看法也比较类似。事实上，部分非营利机构的管理人员指出，有偿咨询服务无论是在透明度、客户服务和解决问题的意愿上都无法与技能志愿服务相比。

企业的顾虑

企业的顾虑之一是技能志愿服务项目的复杂性：项目实施有难度，需要长期投入，而且难以衡量参与结果。相比之下，传统的社区参与方式（如赠款和志愿服务）更容易契合企业的短期需求，而且由于此类项目的目标更狭窄，因此也更容易衡量其成果。

与非营利机构的合作往往会让企业远离其舒适地带。对大多数企业来说，参与技能志愿服务项目需要与非营利机构进行深度的业务互动，这让它们感到无所适从。非营利机构是“另一个星球的生物”，复杂又棘手。如果没有足够的投入以规避风险和声誉损失的话，企业会倾向于和非营利机构保持不即不离的关系，而这通常体现为捐款和志愿服务项目。

尽管大多数企业理解并普遍接受自身在社区中应该扮演的角色，但通常把负责活动的部门和员工视为相关成本单位，并且以此衡量其绩效。传统的社区参与项目有非常明确的成本：总体捐款预算，社区参与人员的费用，志愿者脱产批准规定，等等。然而，技能志愿服务的“成本”并不容易被预测和估算。

由于无法对技能志愿服务的即时回报加以量化，企业很难在这类活动上增加新的投入。事实上，我们发现，参与技能志愿服务的企业往往

是因为少数领导者愿意放手一搏，相信投资会产生明显的成果。就像非营利机构在参加技能志愿服务项目尝到甜头后就会坚信不疑，企业往往也是如此。

做好准备是成功的关键

技能志愿服务项目能否成功，关键在于企业和非营利机构双方是否做好准备。双方可能都强烈渴望并需要这种项目，但是，如果它们在机构层面上没有做好接受这个项目的准备，那么成功的希望就很渺茫。

首先，企业要做好准备。我们在研究中发现，对技能志愿服务项目来说，成功与否关键取决于该项目是否基于企业的业务需要。技能志愿服务需要深度的业务参与，同时员工的技能必须与非营利性机构待解决的难题相匹配，因此，在启动项目之前，必须明确企业高层决策者和参与员工的投入意愿和程度。企业受访者和我们分享了企业在启动技能志愿服务项目前需要考虑的几个要素。

了解项目与企业业务重点的契合度　该项目是否契合企业的战略目标？企业在该项目中的目标主要是员工参与还是人才培养？如何将该项目与员工的日常工作和业务重点协调起来？员工是否有足够的控制权来灵活调整工作日程，以适应项目和团队合作的节奏？需要协调哪些商业周期、后勤和产品或调度问题？

找准目标　企业最适合应对什么样的社会问题或者机构难题？员工的哪些能力最适合向非营利机构提供最需要的帮助？

确定控制程度　项目的有机发展与有组织的参与和评估之间应如何平衡？企业想行使多大的控制权？企业希望规定员工参与的项目类型和投入力度吗，或者是让业务部门决定，还是让项目组自行决定参与情况？

改善和调整　要准备跟进调整，不要生搬硬套其他企业的项目或其他内部项目。仅有好的意愿不足以确保项目成功。确定了项目以后，企业必须乐意支持、跟进、改进和调整。甲骨文企业的全球企业公民总监伊文·迪特里奇直截了当地说："以为做出决定就万事大吉的想法是行不通的。"

非营利机构的准备程度也是项目成功的重要决定因素之一，这包括机构的准备程度（机构经营活动的稳定度、领导能力以及项目模式的有效性）和项目的准备程度（该项目执行的时机是否合适）。

非营利机构必须具有相应的技能、创造力和纪律来应对项目规划，或者有意愿和能力获得中介机构的支持。（中介机构能够发挥重要作用，帮助双方创建和管理技能志愿服务项目。）

利用中介机构

许多企业和非营利机构，特别是初次参与技能志愿服务项目的企业和非营利机构，通常会雇用中介机构来协助启动和运行项目。大多数中介机构会向企业收取费用，而且经常也会同时向非营利机构收取费用来确保有充足的投入。达拉斯CASA执行董事兼总裁凯瑟琳·拉瓦尔表示："这么做让我们必须负责任地去尽到全力，同时也是在告诉企业，我们会认真对待这件事情。"

对非营利机构的好处

项目的选择和内部准备　随着技能志愿服务模式的日益普及，非营利机构经常发现有太多企业找上门来，远远超过了其处理能力。中介机构可以帮助非营利机构管理必要的内部和外部沟通，以确保机构在合适的时机开展合适的项目。"共同影响力团队从一开始就帮助我们创建了安全区域，以确定项目可以帮助解决哪些潜在问题。"公民学校的首席执行官艾米丽·麦肯说，"虽然我们对这些问题有自己的猜测，但还是有盲区。"

项目的筹备和管理　确定了合适的项目以后，中介机构可以帮助非营利机构应对和管理这些项目。中介机构不仅提供了传统的项目管理专长，还提供与技能志愿服务项目相关的知识。“它们帮助所有团队成员不要越过界限。”领导力沃思堡的会员和传讯经理帕姆·康奈尔说，“它们可以帮助志向远大的首席执行官不要越过界限。”

汇聚资源　中介机构可以发挥的最重要的功能，就是将企业和非营利机构的技能和资源汇聚起来，在项目推进过程中发挥连贯而客观的作用。它们注重培养参与方之间的可靠关系，并注重实现项目的可交付成果。在企业与非营利机构的新合作关系中，这两个目标有时会相互矛盾。中介机构可以协助细小和重大的进程调整，鼓励双方针对进度和各种问题进行开诚布公的讨论。

对企业的好处

项目策略　企业通常清楚地了解其核心才能，但许多企业需要通过外界帮助才能知道如何让非营利机构最好地利用其核心才能，并将其用来解决社会部门的难题。中介机构了解非营利机构对于能力建设的广泛需求，并能够从项目区域和特定使命的角度出发剖析该需求。此外，中介机构可以帮助企业决定选择哪种技能志愿服务模式，这些可选模式包括：轻触式培训机会、黑客松式按日服务、项目咨询，以及休假式和浸入式模式。

合作管理　中介机构可以帮助企业确定、阐释并管理与非营利机构的合作伙伴关系，这对拥有许多不同类型的关系和项目的企业尤其有用。中介机构与双方经常进行交流，它会直接与非营利机构接触，在谈判方案和项目机会时也会独自直接与企业联系。这既创建了更协调、更平衡的伙伴关系，也可以让企业在向公益组织提供指导时免于承担随之而生的法律责任和风险（特别是与财务、法律和人力资源相关的问题）。

商业和社会影响力报告　中介机构擅于了解并衡量技能志愿服务项目的影响，并可以生成可靠的影响力报告，报告内容涵盖业务回报

率以及纵向与横向的社会影响力。详细阐释其成果（例如个体员工的才能发展、整体品牌效应的提高以及非营利机构更好地履行其使命承诺的能力）可以帮助企业改进和制定技能志愿服务项目。

这些项目必须具有足够重要的战略意义来引起关注，保证员工的投入时间。

“准备就绪”并不意味着非营利机构内部必须具备执行该项目的能力。相反，它意味着非营利机构有意愿投入执行该项目所需的精力和注意力。以波士顿政治庇护/移民代表项目（PAIR）为例，其新任首席执行官阿尼塔·夏尔马为该机构提供了多年的法律服务，但她几乎没有管理经验。“我们需要新的机构愿景，摆脱原来的急救模式。”夏尔马说。

一个来自道富银行的企业团队为PAIR提供了为期六个月的战略规划服务。尽管夏尔马承认曾经担心时间投入的问题，但她表示，她更担心项目最终的产出不适合该机构：“我担心由企业人员制定的项目并不适合我们这样的小型非营利机构。”PAIR最终在市场营销、运营、项目、IT（信息技术）和财务方面获得了切实可行的重要建议，这为该机构在特朗普新政府的政策环境中破浪前行打下了重要的基础。

在访谈中，我们最常听到的有关界定项目范围的挑战，要么范围太模糊，要么规模太大。另一个挑战是，在初始数据的收集或分析上，耗费了太多的精力和时间。“对新手来说，首先要从具体而微处着手。这样能让参与人员看到与过往不同的做法，理解技能志愿服务的价值所在。”非营利组织“铅笔”的总裁格雷格·贝塞尔说。另一方面，如果企业和非营利机构双方都拥有优秀而敬业的团队，那么不对项目范围做太明确的界定反而有可能取得成功。例如，“富达职场投资项目”有意将项目的范围界定得很广泛，以鼓励企业团队和非营利机构一起来确定优先事项。

对技能志愿服务项目来说，范围的界定尤为重要，因为许多项目都是独一无二、量身打造的，并不遵循预先设定的序程。技能志愿服务项目的运作方式给调整和适应留下了空间，这是专业付费咨询很难做到的。

最后，向企业和非营利团队灌输探究精神和开放心态也很重要。企业团队不应自诩为专家，以为所有商业实践都适用于非营利机构。“我们需要企业伙伴的尊重，承认我们是自身业务领域的专家，并且在资源不足的情况下经营了很长时间。”波默罗伊康乐中心的发展总监以斯帖·兰多说。同时，非营利机构也需要倾听其业务伙伴的指导意见。“不要为你所做的事情辩解。”达拉斯诉讼监护人机构的执行董事兼总裁凯瑟琳·拉瓦尔说，“要有开放、充满好奇心、乐于分享的态度，要能接受不同的声音。比如，‘影响力’等概念对不同的人可能有完全不同的含义，要乐于了解企业的运作方式。”

人才也很重要

如果说机构的准备程度可能是成功制定技能志愿服务项目的最重要的因素，那么人才的重要性紧随其后，对非营利机构来说尤其如此。我们的研究发现，非营利机构人才的缺乏是导致项目进度缓慢或低效的最常见原因之一。

技能志愿服务项目需要配备在项目管理、志愿者管理和项目重点领域等方面具有丰富经验的人员。他们还要能和机构内的决策者直接对话。通常，项目负责人需要在项目上花费10%～20%的工作时间。领导力沃思堡的外联部经理帕姆·康奈尔说：“你需要做好充分的准备工作，我们曾经和由8～10人组成的企业工作小组合作，他们每周会抽出5个小时的工作时间。非营利机构必须确保能够跟上。”

技能志愿服务项目对双方的项目管理能力都提出了很高的要求。非营利机构需要投入时间，与企业团队共同制订可行的项目计划，并确定项目中的基本合作关系和关键事项。接下来，它们必须让内部团队与技能志愿服务团队一起承担这个项目的执行责任。这需要一些传统的项目管理的专业知识以及甘特图等工具，但是，要确保书面的规划能够落实，则志愿者管理的软技能更加重要。

非营利机构如果经常与志愿者合作，通常能够更快地优化技能志愿服务项目。我们采访的两个非营利机构——公民学校和“铅笔”——都把志愿者列为其项目的主要参与人员。它们知道如何让志愿者的技能找到最佳的发挥场所，也懂得需要花费一些时间帮助志愿者在机构中顺利工作。

项目结束后，非营利机构依然需要提供后续支持。公民学校的首席执行官艾米丽·麦肯表示：“项目本身并不能改变非营利机构内的行为模式，需要有机构高层的支持者来领导项目的整合，并引导机构文化的变革。”即使机构领导层给予支持，对项目没有亲身体验的员工可能仍然会持怀疑态度。大沃思堡男孩女孩俱乐部的首席执行官达芙妮·斯蒂格利亚诺表示：“我们仍然需要赢得内部员工的理解和支持。”

非营利机构必须寻找合适的人来领导这些工作。尽管人才难得，但我们必须尝试。“我们要寻找最优秀的，最有潜力的人来担当此任。”“教育初阶”的布莱特费勒说，“我们Step 2.0（第二阶段）项目的几个发起人最终成为本机构的领导者。”

此外，必须让企业的高层管理人员参与这些项目，以确保它们能够持续下去，否则企业自身的业务需求和挑战可能会导致这些项目沦为最不重要的事情。高层的参与也有助于在必要时获得适当的后备资源。此外，非营利机构和企业的团队成员都能从企业高层主管的鼓励和帮助中增强信心。

例如，富达的每个项目团队在高管层面和业务部门层面都各有一位支持者，以确保项目得到企业的全面支持。“我们的员工非常重视技能志愿服务。”富达的社区关系高级主管劳拉·哈姆雷说，“他们以履行本职工作时的严肃态度来对待这类项目，并在非营利机构有需要时热心提供帮助。”沃斯堡的某个非营利机构的领导者回忆说，在波士顿，富达的某位经验丰富的高管始终乐于助力，甚至有时出差参加项目会议，这给她留下了深刻的印象。

有了高层管理人员的支持，下级员工也渴望参与，许多企业就会认为万事大吉了。然而，我们还需要企业的中层管理人员来长期支持这些项目，让他们了解这些项目给员工生产力、员工发展和员工忠诚度所带来的各种好处。否则，中层管理人员只会看到付出的成本——员工离开本职工作，把时间花在非营利性客户身上。“公司老板需要知道下属的团队成员在做什么。”某位非营利机构的领导者说，“所以我们会给老板写信，让他知道员工的贡献。”

来自企业团队的领导者对于团队成员以及项目的成功和经验至关重要。某位非营利机构的领导人这样评价摩根大通企业的团队负责人：“具有突出的个人奉献精神，这很重要。”团队领导者需要管理项目、提供辅导、协调关系，并具备对客户的敏感度。即使在技术类的项目中，项目管理技能也很重要。富达的主要系统分析师安德雷·德西蒙表示：“不要让非营利机构对项目有无谓的担忧。”

新团队的领导者也不妨与机构内拥有此类项目经验的人员交流，团队领导者必须拥有一定的权力和自由度。某个非营利机构的技术项目领导者举了个例子：当时，他们需要某个特定设备来继续安装新系统，项目负责人就返回企业的办公室取来了设备，为非营利机构节省了几个星期的采购时间。

即使企业将员工在项目中的表现纳入培养员工领导力的企业规划，团队成员也应有权选择是否参与。许多企业首先确定项目团队的成员，

然后选择适合发挥这些技能的非营利项目。这样，既保证了解决难题所需的专业知识，也提高了项目的有效性。德西蒙建议："要让团队成员自己选择去挑战自己，还是继续做他们所擅长的事情。"

某企业高级主管领导一支技能志愿服务团队，包括她自己在内的所有成员都是被企业安排提供"志愿"服务的。她不知道自己为何被挑中，团队其他成员也是如此。当本职工作比较紧迫时，有几名成员退出了该项目。有些人抱着消极态度，而其他人则逐渐离开了。

在实施项目时，与发展关系、人员配备和支持同样重要的是，双方都需要关注可量化的项目进度。尽管这类项目还有很多其他收益，但是既定的项目交付成果必然是最重要的。某个非营利机构的负责人表示："这个项目的参与效果很好是因为我们取得了成果，而不是因为每个人相处融洽。"这意味着所有项目成员都必须做好推倒重来的准备。要想让项目成为真正的能力建设资源，双方都要为取得明确的成果而负起责任。

展望未来

技能志愿服务模式很有可能改变游戏规则，成为解决社会难题的良策。通过把各个行业的最佳资源、人才和专长"编织"在一起，这种模式培养和改变了不同组织机构之间的关系，通过共同合作，在解决社会问题上取得进步。

受访的非营利机构管理者都愿意继续利用这一宝贵的资源，并开始考虑将技能志愿服务纳入其年度规划中。企业高管也意识到，需要超越单纯的慈善捐款和事务性支持，设法让企业参与到能够产生持久影响力的长期项目中。

许多企业员工，特别是刚刚步入职业生涯的员工正在接受参与技能

志愿服务的培训，了解非营利机构以及它们正在努力解决的社会问题的复杂性。技能志愿服务正在为新型的知识和关系以及创造性地解决问题奠定基础。专业志愿服务已经普及了许多年，但技能志愿服务才刚刚兴起，随着各个企业更积极地参与其中，日后无疑会发展出更多技能志愿服务的新模式。

克里斯汀·莱兹（Christine Letts）

哈佛肯尼迪学院慈善实践与非营利机构领导力的退休讲师。莱兹也曾在私营部门（担任哥伦布工厂运营与康明斯发动机企业的副总裁）和公共部门（担任印第安纳州交通运输部一秘）工作

丹尼尔·荷利（Danielle Holly）

“共同影响力”的首席执行官，非营利机构帮助企业开发技能志愿服务项目，并与社区组织建立伙伴关系

---

1. State of Corporate Citizenship 2014, Boston College Center for Corporate Citizenship, 2014.
2. Giving in Numbers 2016, Committee Encouraging Corporate Philanthropy, 2016.
3. William D. Eggers, Nate Wong, and Kate Cooney, The Purpose Driven Professional, Westlake, Texas:Deloitte Uni-versity Press, 2015.
4. Assessing the Problem: Underinvestment in Organizational Infrastructure, Common Impact, 2008.
5. Common Impact is an intermediary that designs and implements corporate skills-based volunteering programs.
6. This research was conducted in partnership with Common Impact. We interviewed 15 nonprofit executives from nine organizations and 7 corporate executives from five companies: Fidelity Investments, John Hancock, NetSuite, Charles Schwab, Blackbaud, PENCIL, Citizens Schools, Boys & Girls Club of Greater Fort Worth, Dallas CASA, Leader-ship Fort Worth, EARN, Pomeroy Recreation and Rehabilitation Center, Education First Steps, and Political Asylum Immigrant Services. Two of the five corporations are not Common Impact clients, and several nonprofits have ex-perience with multiple intermediaries. Interview questions covered

history with pro bono work, specific experience with recent pro bono engagements, key success factors, and advice for both nonprofits and corporations on this work. We also pulled from Common Impact’s previous research and 17 years of experience managing hundreds of skills-based engagements with Fortune 500 companies and their nonprofit partners.

7. 企业公民（corporate citizenship）是国际上盛行的用来表达企业责任的新术语，始于20世纪80年代。其核心观点是企业的成功与社会的健康发展密切相关。企业在获取经济利益的时候，要通过各种方式来回报社会。——译者注

8. 指出生于1980—2000年的人口。——译者注

为文化艺术创建政策指数

作者：罗兰·库什纳 兰迪·科恩

译者：黄伟鸿

美国国家文化艺术指数是一项全新的研究和政策指数。它确立了一个评测文化艺术活力的量化标准，有望成为文化艺术产生的“道琼斯工业平均指数”。在大数据时代，这一指数的创建和影响力能给我们带来什么启示?

2010年1月20日，包括商界领袖、市长、国会议员、大型城市艺术委员会主任和媒体人士在内的200人在华盛顿特区的美国国家新闻俱乐部聚集一堂，出席美国国家文化艺术指数（NAI）的发布会。

这是一项全新的研究和政策指数，有望成为文化艺术产业的“道琼斯工业平均指数”。该指数收集文化艺术领域的数据，并将这些数据浓缩成一个单一的评测标准。如果能按计划推行的话，该指数可以为决策者、文艺界领袖和慈善家们应对相关领域的各种复杂课题，提供超越党派立场的事实依据。此外，这一指数还能鼓励行业专家以外的公众参与有关文化艺术话题的讨论。

当时，美国刚刚从经济衰退的阴影中走出来，决策者们仍然对高失业率、经济停滞、股市不振感到担忧。文化艺术领域的投资遭受重创，票房也直线下滑。文艺界和政界领袖们是否准备好迎接更多坏消息？在黯淡的经济形势下，艺术会出现生机吗？评测艺术参与度和生命力的透明指标会被行业所接受吗？这是艺术研究的“广角镜”从未达到过的宽度。

那天早上，上台发言的嘉宾背景各异，但他们都表达了一个共同信念：艺术和文化对于建设一个更健全的社会至关重要，应该在政策辩论中占据更大的分量。来自纽约州的民主党众议员路易斯·斯劳特是国会艺术决策委员会的联合主席，她称赞国家文化艺术指数有助于决策者追踪文化艺术的状况和文化政策的效果。美国国家艺术基金会前主席威廉·艾维和自由美国企业研究院院长亚瑟·布鲁克斯均表示，该指数能够在党派对立的时代创造共识。虽然来自对立的政治党派，但两位都称赞该指数重视证据、数据和事实，而不是广告和八卦，让人能够以务实的眼光去看待如何提升行业景气。

我们在2010年至2016年期间制定了6份国家文化艺术指数报告，直到项目告一段落。在此，我们将讲述关于指数的产生、发展及其影响的故事，分享我们从参与制定该指数的工作中所获得的教训，希望能对其他领域相关政策指数的探索提供一些启示。

将政策指数作为工具

人们对数据的需求日益旺盛，但数据的规模和复杂性已经让人难以驾驭。“政策指数”为这一难题提供了一种解决方法。我们将政策指数定义为一种精选数据集合，该集合汇编了一个或多个浓缩的评测指标，定期呈现，旨在引导和影响公共对话和政策。政策指数提供了一种讨论某个行业的通用语言，无论是政府、企业部门的管理者，还是普通市民都能理解和接受。

我们的世界被指数所包围。随着数据的大量增多，为了便于理解，就需要开发指数工具。当听到道指或消费者物价指数（CPI）上涨或下跌时，我们知道这两种指数分别是对股市表现和价格水平变化的广义评测标准。指数将大量的数据浓缩成一个数字，用相同的方式按每日（如道指）或每月（如CPI）进行计算，从而易于实现不同时段的比较。

我们对文化艺术领域数据的探求由来已久。早在1967年，在畅销书《未来的冲击》问世的三年前，它的作者阿尔文·托夫勒就畅想过一个由数据驱动的艺术政策体系。为了增加公众对艺术的理解，托夫勒构想了一个“文化数据系统”。这一系统将涵盖文化艺术领域的各个行业、流程和网络，为决策者、资助者和管理人员提供信息。

当时，联邦政府只有少数以文化艺术为主题的指标，这种对艺术的漠视持续了多年。联合国教科文组织和其他跨国利益集团支持了许多关于检验文化能力的全球倡议。但是截至2000年年初，美国政府一直置身事外。因此，作为一家致力于推动文化艺术事业发展的非营利组织，美国艺术协会决定着手研制、推行一个国家文化艺术评测系统，并将其纳入自身的研究和政策项目。2004年，在托夫勒提出挑战近40年之后，制定国家文化艺术指数的想法诞生了。

指数的策划

国家文化艺术指数按照时间序列，以81个指标为参照，对1998年至2013年间的美国艺术和文化活力进行评测。我们在2016年发布了第六份，也是最后一份指数报告，并在其中突出了2002至2013年的指数变化。该指数是以2003年为基准（基准值为100.0）进行计算的，用以测评经济衰退发生之前、其间和之后文化艺术领域的健康程度和活跃程度。每一点的差异代表了1%的总分变化，以易于比较不同年度的表现（见图1）。

国家文化艺术指数变化

2016年的国家文化艺术指数报告提供了大衰退对艺术领域影响的前后对比图。指数在2007—2011年四年间的下降幅度（下降6.6个百分点）几乎是2002—2007年五年间的上升幅度（上升3.5个百分点）的两

倍

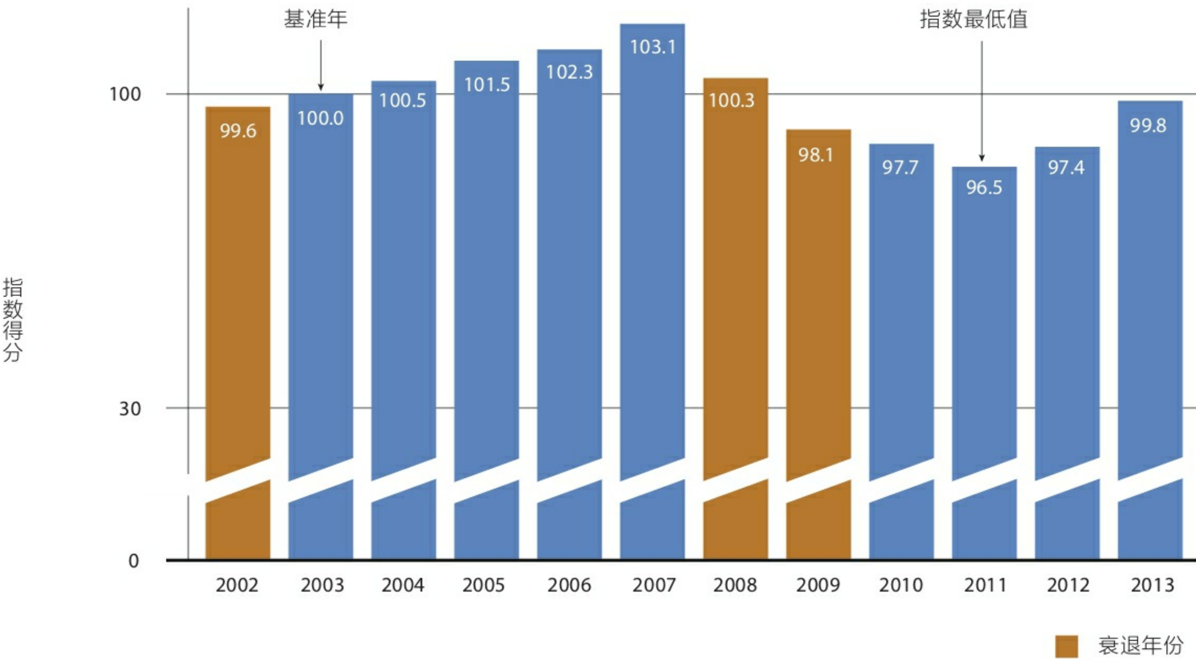


图1 国家文化艺术指数变化

国家文化艺术指数与许多同时期的艺术政策研究不同，其目的不在于推动某项具体的政策（比如为艺术家和艺术组织提供更多资金），是希望将文化艺术与卫生健康、经济和社区参与等公众关注的议题联系起来，激发关于艺术给个人、社区和国家所带来的价值的公共对话。指数采用询证的方式，而不会为了促成对话去使用典型的情绪催化剂（比如“资金被砍！”）。不仅是艺术界的领军人物，包括政治、商业和社区在内的各界领袖都能够利用相似的信息和术语，以知情的方式谈论文化艺术，例如艺术发生变化的原因、未来的发展走向，以及如何保持艺术的活力等。

为了规划国家文化艺术指数，我们从分析现有的、已经达到指数期望值的指数开始，筛选范围覆盖全美，每年生成一次，引起媒体关注，并用于指导政策和商业决策的指数。我们的目的是更好地了解这些政策指数是为何以及如何制定和维护的，并向这些指数的管理人员学习。我

们选择的样板指数包括先行经济指标指数、密歇根大学消费者信心指数、采购经理人指数、儿童福祉指数和联合之路关怀指数。因此，我们的数据提供者也是这些指数的制定机构，包括经济咨商局、密歇根大学调查研究中心、供应管理研究所、安妮·凯西基金会和美国联合之路。它们将自己积累的经验和智慧慷慨地与我们分享，帮助我们制定获取、验证和解释这些数据的原则和标准。

基于它们分享的专业知识，我们将方案的设计和实施规划为三个阶段。第一，我们必须弄清楚如何在文化艺术领域为影响力构建模型。我们认为，影响力模型就是说明一个指数如何将其评测的现象与对个人而言有重大意义的东西联系起来。我们力求让艺术活力更容易被理解和接受。

第二，我们需要设计指数。在利用二手数据[注]构建模型时，我们优先考虑的是文化艺术活力，即文化艺术如何再生和进步。我们很早就决定只使用二手数据，因为收集多年的原始数据的成本将超出我们的资源能力。我们认为，该指数应该是一个简洁的数字：一个使用精心挑选的数据得出的年度分值。同时，它应该展现形成该数字的基础数据。在策划国家文化艺术指数时，我们需要透明、有选择性、高效率地使用数据。指数设计需要以兼顾整体与部分的方式，突出文化艺术活力的主题。

第三，创建和管理指数的年度发布流程。这个出色的评测体系应该通过有效的传播方式向公众和有分量的利益相关者呈现自己的评测结果，以实现应有的影响力，应该让公众每年都迫切地期待该指数的发布。

指数的呈现

我们寻求一种能将多个指标以简洁的形式呈现，并能作为评测文化艺术活力的模型而被认可的方法。虽然文化艺术所涵盖的范围显然比一个组织要大得多，但我们还是发现，衡量组织层面的有效性模型与我们的艺术活力观念颇为契合。

于是，我们将目光投向了罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿的平衡计分卡。该模式强调了如何利用四个关键的表现维度（即财务成功、内部流程、学习与成长以及客户满意度）来提高企业的整体效益。四个维度都是必要的，缺一不可。这符合我们对艺术领域的思考，即艺术是一个具有多种表现属性的广泛社会体系。我们保留了平衡四种表现维度的思维模型，并在此基础上制作了“艺术与文化平衡计分卡”（arts & culture balanced scorecard，以下简称ACBS）。这四个表现维度分别是资金流、经济容量、艺术参与度和竞争力。

资金流：包括民间和政府对艺术机构的支持、个人艺术家的报酬，以及艺术领域营利组织和非营利组织的收入。所有这些都是对艺术服务的付费，以提升其为观众带来艺术创作活动和体验的能力。这些基本上就是流入文化艺术领域的资金。

经济容量：评测艺术和文化体系内机构的股权投资、资本量、就业状况和薪资水平。经济容量和基础设施有助于将资金流转化为艺术活动。简而言之，经济容量就是指除了收入以外，能够创造并把艺术推向市场的经济能力。

艺术参与度：衡量艺术活动（可以是商品、服务、参与或体验等形式）的实际消费量。这一指标显示了公众参与艺术活动的程度。

竞争力：通过计算市场占有率和经济表现，将文化艺术与动态经济和社会中的其他力量进行比较。对竞争力的关注是国家文化艺术指数的一个显著特征，凸显了我们将艺术视为社会领域中的一个广泛系统的观念。

通过定义并使用以上四个维度，我们可以将获取的数十个数据系列中的每一个系列与其中的一个维度相关联，从而使这些维度互相独立，且整体上兼收并蓄。围绕各个维度，我们的研究所产生的指标数量各有差异。因此，我们决定给每个指标配予相等的权重，以此来计算国家文化艺术指数的年度得分，以数据而不是理论为依据来导出结论。国家文化艺术指数得分不是为实现“理论上的平衡”，平均分配给每个维度四分之一的权重，而是按每一个指标配予相同的权重计算得出的年平均值，将2003年设定为基准年，其初始值设定为100.0。

指数对产生艺术和文化活动的环境不设要求。21世纪初期，许多艺术研究将焦点放在非营利部门上，有时只关注传统艺术形式的机构。我们认为这种视角忽略了文化艺术领域里的其他重要力量。我们有意地扩大了国家文化艺术指数的研究范围，将文化艺术类企业、个人艺术家，以及来自政府和民间的艺术参与度等数据都纳入其中。

我们在许多政府和民间资料来源中找到了相关的数据库，例如美国劳工统计局的职业数据、美国人口普查局的工资数据，以及电影、百老汇和其他文化艺术行业协会的行业信息。此外，智库和大学的研究人员，以及类似邓白氏和尼尔森这样的商业公司也有相关数据。竟然有如此广泛的数据可用，着实令人惊喜欢欣。我们最初预计使用30个指标构建一个指数，但最终却找到了100多个指标。当然，所有这些指标都需要进行评估。

为了过滤数据源，我们建立了每个指标必须满足的八项标准：

（1）指标评测的核心对推动艺术和文化活动具有价值；

（2）数据覆盖全美范围；

（3）由信誉良好的机构制作、发布的年度数据；

（4）数据的起始年份不迟于2003年（即我们的基准年）；

（5）数据按比例进行计量，而不仅是排名或评级；

（6）即使基于样本，其统计仍然具有有效性；

（7）未来几年依然可望获得；

（8）符合项目预算要求。

2005—2009年，我们设计、规划、整理指标数据；2009年中期，我们承诺在2010年年初首次发布指数。根据我们采用的模式和目的，2010—2016年，指数的年度制作遵循基本相似的流程。我们根据数据源的更新和修正情况及时做出反应，增加新指标以扩大指数的覆盖范围，删除与不再更新的数据源相对应的指标。我们选择了保持同等权重（拉斯拜尔指数）的策略，而不是通过改变权重来反映新加入的指标。在计算国家文化艺术指数得分时，我们需要考虑很多指标，这就意味着没有任何一项单一指标会让指数总得分发生超过1%的变化，而1%只是微小的总体变化。

我们对指标群也做过一些调整。最初发布的指数使用了76个指标，后来我们增加了来自联邦政府和联合国的其他数据。另一方面，最初使用的指标中有7个因为终止了制定而被取消。此外，许多指标会被追溯修订（如对GDP，即国内生产总值按季度进行修订）。幸运的是，这些修订只对指数造成了细微的改变，并没有对总体描述造成影响。能预见这些变化，且不断调整适应这些变化，已成为我们的研究和沟通程序中的一部分。

新闻发布

年度指数报告只是普及国家文化艺术指数的一个环节。为了提高指数的认知度，美国艺术协会展开了持续、广泛的公关和宣传工作。多元化的媒体策略包括网站、博客、社交媒体和全国性报刊等。

我们大力推动有关国家文化艺术指数的报道，说明指数上升或下降背后的原因。要让公众了解这个指数，首先就需要有记者投入时间来读懂该指数，了解它为什么重要。在将其重要性传达给读者的同时，还要考虑如何为报纸销售量和点击量做贡献。

类似消费者价格指数、信心指数这样的指数，会定期有相关的新闻报道，因为公众已经能够很好地理解这些指数的意义和重要性。国家文化艺术指数面临的挑战是：如何能让记者在对这样一个新出台的指数尚不熟悉的情况下写出类似的报道。

通过努力，《华盛顿邮报》、《洛杉矶时报》、美联社以及美国国家公共广播电台都报道了国家文化艺术指数的诞生。《时代》杂志在随后的几年里也连续做了专题报道。最初几年，我们曾将印刷版的指数报告寄送给美国艺术协会的主要成员（艺术领袖、倡导者和决策者），但主要还是通过网络文件的方式进行传播。

每份150页左右的年度指数报告呈列了国家文化艺术指数年度得分和其他相关内容。报告提供了从宏观层面的变化到各个指标细节的数据和注释汇编。每个ACBS维度都作为独立的一章，每个指标都有说明其出处和重要性的注释。我们公开数据的来源和处理方式，并坚持采用可靠的年度报告方法和时间安排。

有一些指标比整体指数得分更吸引记者们的注意力。例如，在经济衰退期间创作和首映的新作品数量是有新闻价值的，因为实际数据与人们以为艺术组织在经济衰退期间会减产的直觉相悖。记者们还惊讶地发现，在K-12[注]艺术教育类课程缩减的情况下，参加SAT考试（美国委员会主办的一场考试）的准大学生选修的艺术和音乐课程不仅没有减少，

反而增加了。这类故事比全面复杂的指数更容易被大家接受。

我们还努力让指数的数据易于获取，并鼓励使用国家指数来设计、评估和构建自己的艺术政策指数。据我们所知，虽然美国国内还没有先例，但英国和荷兰的研究人员已经引进我们的方法，来为他们的国家制定国家文化艺术指数。我们还应邀向欧洲、亚洲、加拿大和美国的研究人员、决策者和艺术领袖介绍国家文化艺术指数。慈善年度报告《赠予美国》也援引了该指数。

慢一拍的指标

从2010年1月首次新闻发布会召开到2016年的最后一份报告，国家文化艺术指数一直产生很大的影响。每年发布的指数会追踪文化艺术领域的整体活力，并且每份报告中的基础数据还会激发重要的新思考。2010年首次发布指数时正值美国经济复苏，但指数却是历史性的，显示出2008年经济衰退后整体艺术活力的大幅下滑。接下来的年度报告则显示了艺术活力落后于整体经济，该指数在2011年严重低落，在2012年和2013年才出现反弹。

艺术活力的复苏落后于经济并不奇怪。我们在早期的分析中提出，艺术活力的上升和下降过程会落后于经济周期。这再次证明了政策指数的好处在于评估经验观察与直觉的一致性。更具体地说，指数始终表明艺术的发展周期落后于国家经济发展两年左右。该指数也表现出与经济周期之间的恒定关系：艺术活力的变动幅度比经济波动更大。在经济景气的时候，艺术活力表现得非常强劲，在经济下滑时期，艺术活力下降的幅度明显大于GDP。这一现象与大家对慈善事业的观察相类似。

我们的另一些发现则更具挑战性。例如，有证据表明，人们对艺术的需求滞后于其供应，有更多的人和组织想要创作艺术作品，却没有更

多的人去购买和消费艺术品。指数还揭示了文化艺术类非营利组织的泛滥，显示在2003年至2010年间，每三个小时就有一个新组织创建，虽然其中超过1/3都是在亏损经营。2011年，时任美国国家艺术基金会主席的罗科·兰德斯曼在得知了该事实后指出，非营利性艺术组织数量过多。这让指数成为全美国关注的焦点。他的评论引发了一场激烈的争论。

指数还提供了对于艺术教育的另一种观察。尽管K-12艺术教育的前景不容乐观，但指数却显示，获得视觉和表演艺术高等教育学位的人数从1998年的约79000人增加到2013年的约140000人。尽管美国教育部的统计显示全美艺术教育机会有所下降，但指数却显示，在即将升大学的高年级学生中，修满四年艺术和音乐学分的学生比例却连续多年增长。这引发了对艺术教育平等状况的疑问，因为低收入和服务匮乏的社区可能缺乏同样的艺术教育机会。

此外，指数进一步证实了资助申请人对政府和民间的艺术活动补贴模式的忧虑。在此，我们再次采用了更广泛的视角：通常对联邦政府艺术和文化类支出的分析都集中在美国国家艺术基金会上，而我们的指数却将范围扩大到了人文、广播、博物馆、图书馆等资助项目。数据显示，作为联邦政府主要艺术资助机构的美国国家艺术基金会，实际上只贡献了不到10%的资助总额。指数显示，联邦和州政府对艺术类的资助于2000年年初大幅下降，但同时也显示出地方政府对艺术的支持依旧坚挺。

最后，指数提供了与狭义领域研究或跨年度研究完全不同的结论。例如，“公众艺术参与度调查”是美国国家艺术基金会与人口普查局合作的、五年一次的重大研究报告，根据该报告，美国人参与艺术活动的比例有所下降。如果仅从这一数据来推断（即使是这类数据也很难找到），人们可能会得出这样的结论：艺术正在遭遇大麻烦。

指数证实了博物馆参观人数、交响乐音乐会观众出席率等的下降，

但也同时跟踪到流行音乐消费、个人艺术制作消费、数字消费和高等艺术教育消费的增长。通过使用“斯卡伯勒研究”每年从21万次采访中获得的数据，指数揭示了艺术生产者在传递作品方式上的变化，突显了优秀的机构是如何利用科技来扩大观众基础，丰富观众体验的。大都会歌剧院的同步转播就是我们引用的一个例子。

艺术竞争力

通过对信息背景的细致分析，我们有了更深入的发现。国家文化艺术指数的所有数据都被置于不断变化的人口、经济、价格和就业环境中进行审视。这有助于将艺术领域的变化与所有行业的一般趋势区分开来。例如，如果某种特定艺术形式的参与度每年增加0.5%，而总人口增长1%，那么其实这种艺术形式的市场份额正在流失。再比如，经济衰退时期经济萎缩，艺术也随之衰退。国家文化艺术指数要探问的是：艺术衰退的程度是大于还是小于其他经济部门？对艺术竞争力的关注是国家文化艺术指数的一个特点。我们追踪艺术在竞争激烈的市场中，在获得慈善资助、活动出席率、参与度和财务活力等各方面的表现。这些指标在经济衰退期间急剧下滑，但在2012年开始反弹。

该指数最终揭示了一个演化过程中的基本脉络：艺术本身并没有遇到麻烦，但传统的艺术作品传递机制正在受到挑战。指数还表明，即使在经济困难时期，艺术创造的产出依然强劲。艺术服务机构的数据显示，从2003年至2013年，在电影、管弦乐、戏剧、歌剧领域一共产出了1.2万件新创意作品。

国家文化艺术指数当之无愧地被美国艺术协会应用在了对广大决策者的教育策略上。协会领导层引用国家文化艺术指数在联邦、州和地方层面上进行持续的宣传。协会首席执行官罗伯特·林奇及理事会成员在数十场美国国家媒体和全美各地的会谈和演讲中，引用指数的调查结

果，呼吁投资者和决策者推动艺术健康发展。我们还向学术界提供了相关的学术文章和会议发表内容。

指数的反响

制定和维护国家文化艺术指数，就必然会在数据收集和呈现方面面对不断增长的需求和挑战。来自洛克菲勒基金会和其他慈善机构的首轮种子资金支持了指数的诞生。但后续的持续更新、制作和传播所需的资金却很难有着落。2012—2016年，美国艺术协会用内部资源为国家文化艺术指数提供资金，将其作为内部定期研究项目的一部分。随着项目的发展，在缺乏收入来源的情况下，国家文化艺术指数最终变得无法维持。然而，包括主要研究结果、所有指标以及ACBS维度相关数据和解释在内的指数报告仍可从美国艺术协会的网站上获取。

指数项目中止之后，我们和其他关注者一样，想知道它所获得的曝光度是否产生了足够的"影响力"。我们承认，国家文化艺术指数没有达到如《赠予美国》或"盖洛普－医护共享在线福祉指数"这样年度政策指数的地位，部分原因在于其存在时间较短。随着时间的推移，我们意识到自己在维持和资助一个年度指数的艰难挣扎并不孤单。制作指数时参考的一些样板指数，比如"联合之路关怀指数"，也结束了多年的运行。还有一些著名的政策数据档案馆和中心（如文化政策和艺术国家数据档案馆、普林斯顿大学艺术与文化中心）在指数活跃期间停止了运作。城市研究所也放慢了公开免税资格机构信息的项目进程。

不过，我们也注意到，指数的声誉和研究成果已经引起了学术界和艺术管理教育工作者的关注。2013年出版的《艺术管理》教科书好评如潮，该书作者埃伦·罗斯韦尔在开篇便引用了国家文化艺术指数。尽管指数并不能总上头条，但它常常在有关艺术的报道中被提及。通过谷歌快速搜索，可以看到有近6000篇媒体报道提及了国家艺术指数。

从全球范围来看，英国和荷兰的国家艺术活力指数项目明确地援引了国家文化艺术指数，并表示从中受到了启发。2014年，美国国家艺术基金会和美国经济分析局发起了“文化艺术产品卫星账户”年度统计报告，将联邦政府重新引入该领域。今天，美国国家艺术基金会每年都会参与人口调查和其他联邦研究项目中艺术类问题的提出，并与经济分析局合作对艺术产业做更多的跟踪记录。经济分析局还将长期艺术资产纳入“国民收入和产品账户”。

政策指数的多种用途

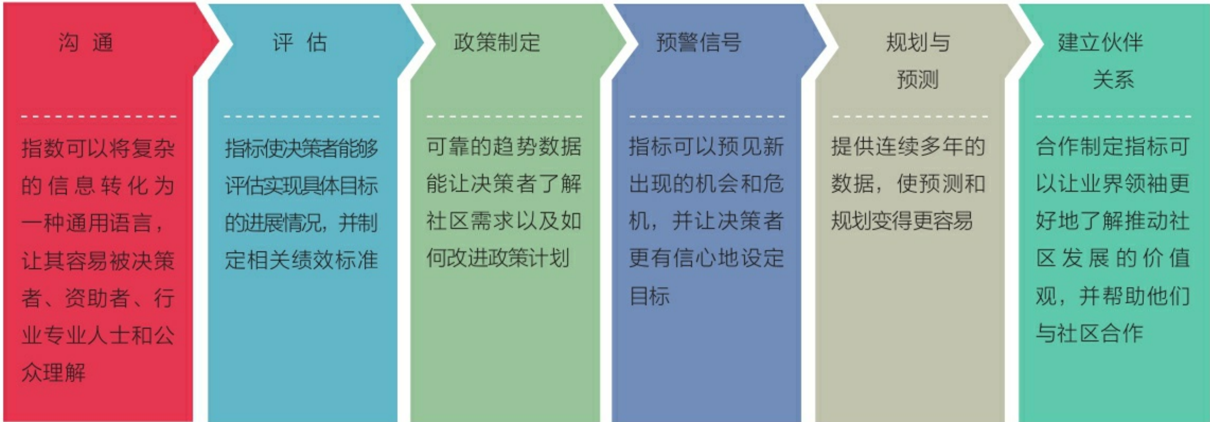


图2 政策指数的多种用途

美国艺术协会在国家文化艺术指数的基础上，创建了自己新的指标研究项目。早在国家文化艺术指数刚发布时，地方和区域的艺术机构就开始呼吁发布地区版的指数。本着“所有艺术都是本土的”精神，我们确定了可以本地化的国家指标，并在2012年为全美3143个县构建了县级“地方文化艺术指数”数据集。国家指数是汇集全美数据、跨时间的比较，而地方指数则能实现跨地区的横向比较。在克雷斯吉基金会的资助下，地方指数与100个地方文化艺术机构建立了合作伙伴关系，这些机构在各自所在社区收集原始数据，为二手数据提供补充。数据来源包括美国邓白氏公司、尼尔森、联邦税务局免税机构相关数据，县域经济模式和其他联邦数据。

和国家指数一样，地方指数面临的挑战不仅仅是构建可靠的、可在线访问的年度数据系统，而且还要编写材料来帮助需要者使用这些数据。后一项任务才是地方文化艺术指数工作中最具挑战性的任务。

经验教训

不管是在地方还是国家层面上，资助者、实践者和当选领导人所看重的东西可能相差甚远，艺术和其他领域都是如此。谁能说对艺术活力而言，艺术家的就业比个人参与度或政府资助更重要？政策指数为这种终极的价值观对话提供了由数据驱动的依据。

当我们开始制作指数的时候，尚且没有全国性的艺术活力模型。我们之所以选择给予所有指标同样的权重，是因为虽然我们相信多一些艺术会更美好，但无意去倡导任何特定的政策观点，比如交响乐团的就业人数比博物馆的观众人数更重要一类的判断。其他领域的政策指标报告制作者可以考虑使用替代性模型、维度和权重方案以及特殊数据来填充模型。

我们还发现，按照年度来制作指数并非总是好事，数据往往也会出问题。有一些年度时间序列数据的制作方式年年相同，而另一些的制作方式和时间编排却各有差异。具有讽刺意味的是，我们追求全面、广域数据的热情反而令我们事倍功半。如果我们坚持采用最初的30个指标并对其进行妥善管理，而不是采用更繁重的81个指标，也许会做得更好。这样做可能会迫使我们做出更多以价值观为导向的加权选择。但是这样做也会面临更大的风险：在30个指标中，有些指标可能过了一段时间后就达不到我们的标准，失去30个指标中的一个可比失去81个指标中的一个损失更大。然而另一方面，更有针对性地精选指标，会使国家文化艺术指数更容易去创建和理解，并且可能会延长其寿命。

我们发起国家文化艺术指数的本意是想去更深入地了解文化艺术，然而在这个过程中，我们发现艺术指数的建模、设计、制作和沟通过程能够为其他社会领域的研究提供有用的实践方法。与20世纪60年代托夫勒呼吁更多艺术数据之时相比，甚至与2000年年初国家文化艺术指数启动之时相比，今天的大数据时代让数据和其分析技术的获取变得更容易。这些资源能使技术性细节更加触手可及，但数据仅仅是政策指数的一部分。

政策指数所揭示的数据永远都是过去时，但政策指数的影响在于其所引导的对话，以及未来所能帮助推动的课题。为了实现影响力并发挥潜力，政策指数应该基于良好的建模、可靠的制作和有效的沟通来设置计算指令和参数。政策指数是社会各部门之间对话的起点，而非终点。

罗兰·库什纳（Roland J.Kushner）

国家文化艺术指数研究主任，穆伦堡学院副教授兼商业学科主任

兰迪·科恩（Randy Cohen）

美国艺术协会研究与政策副总监

---

1. K-12教育，指从幼儿园到高中毕业的教育。——译者注

2. 二手数据（secondary data）是相对原始数据（primary data））而言的，指那些并非为正在进行的研究而是为其他目的已经收集好的统计资料。与原始数据相比，二手数据具有取得迅速、成本低、易获取、能为进一步原始数据的收集奠定基础等优点。——译者注

案例研究

高科技巨头创建的慈善机构

作者：马克·冈瑟

译者：陈智勇

硅谷社区基金会已经成长为全球资金力量最雄厚的基金会之一，其名下管理的资产超过82亿美元。但是究竟谁从中获益了呢？

硅谷的技术对传统中间商并不友好：流媒体音乐重创了唱片业，Netflix（网飞）消灭了音像店，旅行社和股票经纪人之类的中介的日子也越发艰难。

然而，硅谷却在慈善领域创建了一个中介机构，并很快成长为全球最大的基金会之一，这不免令人困惑。10年前，由两家小型社区基金会合并组成的硅谷社区基金会，为本地区富有的捐赠人与他们想支持的非营利组织牵线搭桥。这些组织有的近在眼前，有的远在天边。

硅谷社区基金会名下管理的资产超过82亿美元。2017年，该基金会总共提供了10.8万笔资助，资助总额达到13亿美元。这一数字超过了福特基金会、洛克菲勒基金会、威廉与佛洛拉·休利特基金会以及大卫与露茜尔·派克德基金会[注]。事实上，除了比尔和梅琳达·盖茨基金会之外，它是当年美国资助额最高的基金会。

社区基金会并不是新生事物。俄亥俄州克利夫兰市的社区基金会早在1914年就成立了，这是世界上第一家社区基金会。当时，作为银行家和律师的弗雷德里克·高夫萌发了将城市慈善家的资源集中起来，形成一个单一捐赠基金，让克利夫兰人永远受益的想法。今天，美国每一个

大城市都有一家社区基金会，此外像华盛顿州的奥卡斯岛以及内布拉斯加州的霍尔德里奇等地区也都有社区基金会。根据基金会中心的统计，全美有近800家社区基金会。

硅谷社区基金会傲视群雄，受到全美瞩目。但是因为基金会对捐赠者选择资助的慈善对象没有任何限定，一半以上的资助赠给了旧金山湾区以外的地方，剩下的大部分都给了像斯坦福大学这样的全球性机构。硅谷本地的社区组织和那些为贫困人口呐喊的倡导者们感到被忽视了。一些社会评论家指出，涌入硅谷的财富已经使工薪阶层和中产阶层的生活更加艰辛，因此，富人有责任减轻一些由他们所带来的伤害。

这一论调确有争议。但是，毫无疑问，这一地区的贫富悬殊明摆在那里。我们在地图上找不到硅谷：它更多的是一个“概念”，而非一个实际的地区。为了接下来的论述，姑且让我们将硅谷定义为两个县吧：圣马特奥县和圣克拉拉县。它们都位于旧金山市以南，是科技巨人苹果、谷歌和脸谱网的总部所在地。一家名为“合资硅谷”的研究组织的数据显示：有大约270万人生活在这两个县，其中有76000名百万富翁，大约12600个家庭有至少500万美元的可投资资产；两个县有超过1100家私人基金会，坐拥总计316亿美元的资产。

然而，圣马特奥和圣克拉拉两县有80万人（占总人口的近1/3）需要公共或民间机构的补助才能维持生计，有超过30%的公立学校学生接受了联邦免费或低价午餐。这两地的住房价格也甚是骇人，圣克拉拉县住宅价格的中位数已达到120万美元，而这一价位是5年前的2倍。穷人不是拥挤在狭小的公寓里，就是需要忍受长时间的公共交通。

硅谷社会风投基金（捐赠人集团）执行主任珍·拉陶伊说：“硅谷是收入不平等的原爆点，当地社区组织的日子很艰难。”

2017年，这些问题和统计数据因一份名为《赠与代码》的硅谷慈善报告而被曝光，并引发了广泛讨论。慈善咨询师阿利克夏·科尔特·卡韦

尔和希瑟·麦克劳德·格兰特受派克德基金会委托撰写了该报告。报告称："许多社区组织正面临着巨大的挑战，这威胁到了它们的影响力和规模化的能力。我们在一些案例中看到，社区组织无法吸引有能力帮助它们的当地慈善机构，或者获得当地创业家的认可。"该报告的两位作者认为，硅谷的捐赠者和当地的非营利组织之间是如此的隔绝，使得它们相互之间的交流看起来就如同"鸡同鸭讲"。这听上去虽然有点刺耳，但距事实不远。一方面，硅谷年轻、精通技术的捐赠者们想要的是"颠覆性"、"创新"、"指标"和"影响力"，而另一方面，那些非营利组织则苦于得不到他们的照顾。

那么，接下来硅谷社区基金会怎样努力弥合这一鸿沟呢？作为湾区最大的资助机构，它是否有义务，以及有什么样的义务来减轻邻居们的苦难呢？更进一步地说，如果硅谷社区基金会不能解决该区域最大的问题的话，那它究竟应该起到什么样的作用呢？

捐赠者的钱

艾米特·卡森告诉我说："我的人生都在追求一个目标，即如何能给民众的生活带来改变。"



硅谷社区基金会首席执行官和主席艾米特•卡森在基金会2014年地区会议上发表讲话

卡森是硅谷社区基金会的创始人兼首席执行官。他领导基金会实现了长达10年的惊人增长，年复合增长率达到了17%，而同期社区基金会一年的平均增长率只有5%。作为一名拥有普林斯顿大学国际事务博士学位的基金会老兵，卡森是一位魅力十足，而又不乏争议的人物。他既有大量的粉丝，也不乏数量惊人的批评者，虽然批评者极少有人愿意暴露自己的真名实姓。

作为一名野心勃勃的筹资人，卡森已经打开了硅谷财富宝库的大门。派克德基金会主席卡罗尔·拉森说："硅谷社区基金会以捐赠者指导基金的形式筹资超过70亿美元。这一事实本身就真的很了不起了。"同样位于硅谷的索布拉托家族基金会首席执行官瑞克·威廉姆斯谈到卡森时说："他激情四溢，尽职尽责，聪明睿智。"基金会中心主席布拉德·

史密斯指出，从全美范围来看，硅谷社区基金会正在推动一场有关社区基金会角色转变的讨论。这部分是因为硅谷社区基金会扩展了“社区”的地理定义，即“社区无疆界”：捐赠者心之所系都是他们的社区。

我们在基金会总部会面。卡森满脸笑容地出来迎接我，并紧紧握住我的手。硅谷社区基金会总部位于山景城商业区一座现代化的7层办公楼里，基金会的办公室占了整整两层楼。这位有着经济学和国际事务双学位的非裔美国人极具气场。他在芝加哥长大，现年57岁。卡森的父亲是一名城市督察，母亲是公立学校的厨师长。

卡森曾在福特基金会工作过，在那里他领导了一个权利和社会公平项目。随后，卡森领导了明尼阿波利斯基金会。这家社区基金会的资产总值在卡森任职期间增加了三倍。之后，他来到了湾区，并领导了位于圣克拉拉县的硅谷社区基金会和位于圣马特奥县的半岛社区基金会的合并，由此创立了今天的硅谷社区基金会。

按卡森的说法，这是一项极其艰巨的任务。非营利组织之间的合并从来都不易。卡森回忆道：“那些精明的投资者们断言我们干不了，肯定会搞砸。《纽约时报》发了一篇文章，说我的任期‘已进入倒计时’。紧接着，经济大衰退来了。从那以后，我们在每一个你所能想到的指标上都超越了大家的期望。我们起步时，遇到的是最恶劣的经济状况，我们的团队组合最为不堪，他们不仅相互之间迥然不同，而且还视对方为竞争对手。”

基金会的理事会成员包括脸谱网、微软和易趣的执行官。他们根据一个指标清单来评定卡森的表现，这份清单包括筹资、资助、经营改善，以及对捐赠人和公司客户满意度的调查。（基金会给企业的慈善活动和企业社会责任项目提供咨询服务，企业客户数量持续增长。）卡森2015年的薪酬是90万美元，这是我们能够拿到的最新的薪酬数据。这一数字是他最初底薪的两倍，反映出理事会对他的表现是满意的。

无论你从哪一方面去定义，评价卡森对社区的影响力都非常困难，这在很大程度上是因为硅谷社区基金会的独特功能。在基金会2017年拿出的13亿美元资助当中，除了192万美元（不到2%）是自有的捐赠基金以外，其他所有资金虽然由基金会持有，但都受到捐赠者控制。这其中一部分是来自易趣、思科这一类企业的捐赠指导基金。社区基金会负责财务管理，而这些公司保留对其资助方向的控制权。还有一部分来自所谓的支持性组织，它们与私人基金会很像，但运作起来限制少一些。迄今为止，硅谷社区基金会所持有的绝大多数资产都是捐赠者指导基金。

捐赠者指导基金（Donor-advised funds）是慈善资金的“停靠站”。根据美国全国慈善信托的数据，捐赠者指导基金作为慈善业中增长最快的部分，已经从2010年的336亿美元飙升至2015年的786亿美元。它们可以在社区基金会、宗教慈善机构、大学、银行或者资产管理公司（如富达、施瓦布、先锋）的慈善分支机构那里暂时停留。因为税收原因，捐赠者指导基金对那些通过公开发行股票或出售公司而获得大量资本收益的捐赠者来说有特殊的吸引力。这样的人在硅谷有一大批。这些捐赠者想把钱捐给慈善事业，但尚未决定怎么给，什么时候给。

捐赠者把他们的资本收益存入一家捐赠者指导基金，申报后就能马上获得税收优惠。与此同时，他们对委托管理基金的伞形组织进行“指导”，直到决定将钱捐到哪里为止。（富达的调查显示，90%的捐赠者将税收优惠作为设立捐赠者指导基金的主要理由。）捐赠者指导基金对支出没有限制，基金捐赠者还可以匿名。

捐赠者指导基金依靠的是一个被广泛忽略的法律拟制。尽管法律要求捐赠者指导基金要找到类似硅谷社区基金会的慈善机构来进行托管，但实践中还是由捐赠者决定钱怎么花。当我问卡森，他对捐赠者指导基金有多大的影响力时，他却反问道：“你有孩子吗？当他们还不会说话的时候，你可以控制得更多。当他们能说会道后，你的控制就会越来越少了。”一言以蔽之，捐赠者说了算。他说：“我的捐赠者是这个世界上

最聪明的一群人。”

卡森和他的12人左右的发展团队在一个已经人满为患的市场里运作。他们一边跟富达、施瓦布等低成本、大规模的金融理财公司竞争，一边又得同昂贵的私人慈善咨询机构竞争。此外，有专职人员的家族基金会、宗教组织联合会、有政治倾向的捐赠者指导基金，以及捐赠者团体都是他们的竞争对手。难怪卡森不喜欢很强势地去游说捐赠者。他解释道，硅谷社区基金会员工并不把自己看成是倡导者，甚至也不是什么咨询师，而是担当召集人或者伙伴的角色。

卡森说：“传统的社区基金会是那种自以为是的引导者模式。我要引导你畅游慈善世界，我要将你带到到我熟知的路径上去。跟着我走，就可以避开艰难险阻。”

但卡森不会这么做：“我们会告诉捐赠者，外面是一片丛林，让我们一起共同学习。我们可能会走进死胡同，我们还要一起承受挫折，一起分享成功的喜悦。这才是伙伴关系。”

他接着说：“我们首先会问，你想往哪里去，什么使你满足，在那里你关心什么。”他对成功的定义就是让捐赠者感到满意，或者用商业的行话来说，他们愿意成为“回头客”。他说：“这笔资助实现了你作为捐赠者的目标了吗？它对社区有帮助吗？它让你想在社区里做得更多吗？这才是我试图促成和成长的，而不是我让你做了我想做的事情。”

对卡森来说，给捐赠者太大压力不仅事与愿违，而且本身就是错的。他反对那种认为某些慈善事业比其他的更重要的说法。他说：“慈善绝对是一种个人行为。难道我认为住房和交通非常重要，就意味着医院不重要了吗？艺术不重要了吗？”

有些人认为这种观点站不住脚。其他的社区基金会都以扶持本地非营利组织为己任。这些基金会对自己的定位是，突出当地需求，协调集

体行动（见96页）。按1990到2015年期间担任半岛社区基金会主席的斯特林·斯皮尔恩的说法，合并组成硅谷社区基金会的两家社区基金会，当初就是为本地社区服务的。斯皮尔恩问道："那东圣荷塞的孩子怎么办？难道你不希望看到他们能从那些同在硅谷生活的巨富那里得到一些帮助吗？"

硅谷社区基金会近期的几个动作进一步"坐实"了对其不重视本地需求的评价。首先，基金会在旧金山开设了一个办公室。社区基金会一般会避免在"自己的地盘"以外去找捐赠者，这犯了社区基金会的"大忌"。（旧金山有自己的社区基金会——旧金山基金会。）接下来，硅谷社区基金会又委派一名执行官常驻纽约，虽然她在那儿的主要工作是为在东海岸的企业客户服务，这其中包括百事公司和《魅力》杂志。（硅谷社区基金会与《魅力》杂志一起在做一个女童项目，旨在帮助美国和国外的贫穷女童上学。）该基金会还为捐赠者对海外的捐赠大开方便之门：基金会发布了一份有关印度慈善的行业报告，支持了一个针对非洲的捐赠者团体，创立了一个包括1100家非政府组织在内的全球慈善数据库。目前，硅谷社区基金会使用多种货币打理全球捐赠。

卡森可没有耐心去回应那些质疑其全球资助的声音。他指出，硅谷社区基金会的战略计划是他加入基金会之前就制订了的。根据该计划，基金会的定位是"满足捐赠者伙伴的需求，无论他们在哪里；支持他们心系的社区——无论是在本地，在全美，或是世界任何一个地方"。这一"社区无疆界"的观点反映了硅谷作为全球人才"磁石"的人口结构特征。硅谷人还一直保持着与他们成长之地的情感联系。卡森说："我们有大量的捐赠者在为克服埃博拉病毒危机努力。难道你认为我们应该等埃博拉病毒在圣马特奥县或在圣克拉拉县出现了才做点什么吗？"尽管硅谷社区基金会的全球资助成为议论的焦点，但事实上，2017年基金会对美国之外的捐赠只有1050万美元。

社区基金会对当地的承诺

开设一个捐赠者指导基金从来都没有像今天这么简单，只要有5000美元、网络连接，以及一个社会安全账号。只需5分钟，你就可以在富达慈善或施瓦布慈善开设一个基金，每年的管理费最低只需100美元。

然而对社区基金会来说，这就成了一个问题。开设基金的服务内容相差无几，但收费却更高。它们需要从大量竞争者中脱颖而出。

CFLeads是一家致力于改善社区基金会有效性的非营利组织。该组织的主席兼首席执行官黛布拉·埃尔伍德认为，绝大多数社区基金会通过聚焦当地社区来做到这一点。埃尔伍德说："最优秀的社区基金会采用整体性工作方法来做社区建设。它们有当地知识，制作并传播当地信息，能够推动当地居民的参与，这不仅指那些有头有脸的居民。它们参与跨界合作，也资助倡导，也能游说。人们信任社区基金会，因此它们是可以一碗水端平的召集方。"

以下是三家定位在促进本地社区发展的社区基金会简介：

波士顿基金会

2015年，当这家社区基金会作为百年庆典的一部分挖掘过往的历史时，基金会管理层惊讶地发现，它给大约100家非营利创业组织提供了种子资金，其中包括布里格姆妇女医院和公共广播公司WGBH-TV。基金会近几年还帮助发起了包括终身教育领导、城市年和公民学校在内的知名非营利组织。保罗·葛洛根自2001年就领导该基金会，他说："'接受新思想'从一开始就根植于基金会的基因中了。聪明人能够找到开启的窗户，并得到支持。"该基金会一边创立一些组织，一边也通过它自己的"非营利组织有效性中心"来帮助其他组织转型。该中心致力于寻找目标使命有重叠的非营利组织，并鼓励它们联合起来。葛洛根说，基金会已经参与了"一些有意义的机构合并，但数量上还没有达到我们想要的那么多"。

大水牛区社区基金会

2011年，这家已有98年历史的基金会的主席、首席执行官克洛蒂尔·德代克明确表示，公立学校“不能提供社区所需要的劳动力”是该地区最大的问题之一。大水牛基金会联合政府、企业和捐赠者，并与一家全国性非营利组织“承诺教育”结成伙伴关系，开发了一个包括大学奖学金、学业辅导和咨询在内的综合项目，来“从根本上改善整整一代公立学校学生的人生”。这一“承诺水牛城”项目建立起了一个管理体系，通过学校、学生和家长所提供的信息来跟踪每一名学生的学业、出勤率、行为和健康指标，掉队的学生会得到帮助。据说，这在全美还是首创。项目的结果是高中学生毕业率上升了15%，大学和高职学校入学率上升了10%。德代克说：“项目整体都朝着正确的方向发展。”

旧金山基金会

2017年，该基金会确定了一项清晰、有野心的工作框架，要在旧金山湾区“修正不平等的轨道”。基金会首席执行官福雷德·布莱克维尔说：“种族与经济包容是指导我们工作的‘北极星’。我们的目标和雄心都要求我们要起到比为捐赠者提供服务大得多的作用。”自从特朗普当选总统后，该基金会强化了他们的工作。布莱克维尔说：“大量的捐赠者在问我们，要怎样做出回应。”该基金会已经提供了350万美元的资助来为被驱逐出境者辩护，奥克兰市也提供了100万美元的匹配资金。该基金会还设立了一个快速反应基金，为那些推进种族和经济平等的草根倡导组织一次性提供3000到15000美元不等的资助。布莱克维尔很幸运，基金会自身所拥有的捐赠基金在其13亿美元的资产中占了8亿美元。他说：“这给我们推进自主资助项目提供了很大的空间。”

硅谷的社会问题

卡森和他的同事不会去指挥捐赠者指导基金的持有者们向何处捐赠，但是他们可以支配属于硅谷社区基金会的捐赠基金以及每年筹集到的其他资金。然而遗憾的是，在硅谷社区基金会所持有的82亿美元资产中，只有2.16亿美元，不到总资产的3%属于捐赠基金。与之相比，其他社区基金会的“小金库”更充裕：旧金山基金会拥有13亿美元资产，其中的8亿美元属于捐赠基金，可以自由支配；波士顿基金会有10亿美元资产，其中大约3亿美元是捐赠基金。从资金量所赋予的权力来看，这些社区基金会主席的权力都比卡森大。

2017年，硅谷社区基金会通过捐赠基金配以其他筹款，在自主资助项目上共支出了1920万美元。所有这些资金都用于支持当地的4个社会领域：教育、移民教育、地区规划和经济安全保障。经济安全保障领域主要关注的是“理财教育”，以及储蓄、投资和家族财产的保护。

这4个领域将许多非营利组织排除在外，包括那些艺术、环保组织，特别是社会服务组织，如食物银行和无家可归者避难所组织。基金会的首席社区官埃莉卡·伍德负责自主资助项目和公共政策项目。她说：“我们想找到硅谷社会问题的根本原因。如果我们想要产生影响力，就必须有选择性地资助。”当然，一些人会反驳说，给挨饿者提供食物，或者给一些家庭提供临时居所同样可以产生影响力。



在2014年12月一次同美国国会众议员佐伊·洛夫根、圣何塞市前议员阿什·卡尔冉和其他人共同参与的活动中，艾米特·卡森谈“发薪日贷款”的危害

无论从哪个角度来看，硅谷社区基金会的这一战略方针都是对社区基金会固有文化的一种背离。卡森说：“基金会过去到处撒钱的方式没有产生什么影响力。”曾在半岛社区基金会工作过的伍德对此表示赞同。她说：“今天的我们是一个比过去更有勇气的基金会。”硅谷社区基金会的资助项目主要围绕研究、倡导和政策工作。

举一个例子：2009年经济大衰退之后，基金会资助了一份研究报告，旨在唤起人们对“发薪日贷款”这一金融模式的危机意识。报告出台后，基金会向那些反对“发薪日贷款”的组织提供了340万美元的资助，并敦促地方政府保护低收入和中等收入家庭免受无良放贷方之害。自此，14个硅谷司法管辖区，包括圣马特奥县和圣克拉拉县，都已经实施

条例来限制发薪日贷款。基金会委托的一份2017年评估报告指出："硅谷社区基金会不仅促成了围绕相关社会问题的正式与非正式联盟，而且还加强了参与组织的能力。"（按美国联邦税务局条例，社区基金会可以自由资助、倡导和游说，也可以参与游说活动。）硅谷社区基金会的受赠方已经在加州其他城市和州立法会发起了"反对发薪日贷款"的运动。基金会认为这些成果意义重大。

卡森也对硅谷社区基金会为终止所谓的"数学程度失误"所做出的多方努力而感到骄傲。一些黑人与拉美裔学生以及低收入家庭学生尽管通过了考试，成绩也过关，但还要被迫重修代数，这是一种歧视。所谓的"数学程度失误"就是对这一歧视现象的委婉用语。这个问题在2010年被曝光：当时诺伊斯基金会委托进行了一项调查研究。之后在硅谷社区基金会资助下，公民权利法律委员会撰写了一份名为发展受阻的报告，进一步将此歧视板上钉钉。硅谷社区基金会雇用了一家律师事务所，依照《信息自由法》申请得到了54个学区信息，这些信息揭示出该问题具有普遍性。卡森对此十分愤怒。他说："你这是在打击一个实际上已经获胜了的孩子的士气。这种做法给这些孩子造成了不可挽回的伤害。"硅谷社区基金会指导学区如何克服这种偏见，并与议员们一起发起了一份遏制这一做法的议案，该议案2015年由加州州长杰瑞·布朗签署成为法律。

这些努力并非小打小闹，但也算不上是野心勃勃。一些评论认为，硅谷社区基金会应该把步子迈得更大一些。曾担任圣马特奥县行政官的约翰·莫尔特比希望基金会能够参与扶贫和解决保障房问题。他说："如果你问生活在硅谷的普通人'什么使你的生活更艰难'，他们会谈到交通，也会谈到住房。这些问题硅谷社区基金会都没有怎么介入。如果这些问题从来都没有被摆在议事日程上，那么我会质疑它对社区的重视程度。我感觉它越来越被捐赠者牵着鼻子走。"

还有一些受访者将硅谷社区基金会同规模小得多的索布拉托家族基

金会进行对比。这一家族基金会将资助重点放在支持本地需求上，2015年其资助总额为1620万美元，跟硅谷社区基金会给的几乎一样多。作为当地慈善活动的中心，索布拉托家族基金会给71家非营利组织提供免租金的办公区域。其中一位要求隐去姓名的非营利组织的执行主任表示：“我们热爱索布拉托家族基金会，它满足了一个巨大的需求。”

卡森说，他经常把穷人的问题摆在捐赠者面前。2017年春天，硅谷社区基金会雇用了一名调查员，以了解生活在圣马特奥县南太平洋海岸的数千名低收入人群的困苦。调查员把她的发现写进了一篇博客文章和播客中。卡森说：“我们总是向我们的捐赠者谈资助机会。”不过，他认为当地非营利组织需要证明自己的能力。他抱怨道：“我已经放弃了代替每一家非营利组织的发展官员来证明他们能力的想法。”

尽管卡森和硅谷社区基金会试图在硅谷做更多的事情，但结果却乏善可陈。2018年1月，硅谷社区基金会创立了一个“人人都有机会”的基金，声称其优先目标之一是帮助该地区的移民。基金设立了一个低调的筹款目标——100万美元，用来支持为移民提供法律援助、信息和其他资源。但它仅仅筹集了25万美元。一个月后，一场洪水迫使圣何塞市周边的14000人撤离，造成约7300万美元的经济损失。硅谷社区基金会和圣何塞市市长一起成立了一个救助基金。一名加州亿万富翁黄凯捐赠了500万美元，但是之后该救助基金只收到140万美元的捐赠，而且几乎没有来自高科技产业的。

有几个因素可以解释为什么这些活动的反响总是不温不火，以及为什么当地的其他筹资者对无法打动硅谷的富人感到恼火。在某种程度上，这一结果呼应了《赠与代码》报告的描述：“硅谷当地的慈善家和非营利组织之间关系紧张，存在沟通障碍，它们之间总是视而不见。”

该报告的合著者希瑟·麦克劳德·格兰特认为，新一代的年轻慈善家在科技行业致富，他们对传统形式的非营利组织兴趣不大。她说：“年轻一代为慈善带来了创新和颠覆性方法。他们将捐赠看成是一项投资，

而不是慈善。他们对颠覆现状非常感兴趣。”

但是，你怎样去颠覆一个食品救济站呢？圣克拉拉县和圣马特奥县的慈善组织，第二丰收“食物银行”副总裁卡特·茨文格罗什笑着说：“很难去颠覆一碗汤。”食物银行是欧美国家一种分发食物的慈善组织，在美国发展得很完善。今天，食物银行服务的人数比20世纪大萧条时期还要多。他们当中绝大多数是穷人和工薪阶层，被高房租压得喘不过气来。为了满足日益增多的需求，也为了争取那些科技行业出身的捐赠者，食物银行正在研究改进之道，也许会创建一个应用软件。茨文格罗什用“硅谷语”说：“我们想发起一次创新努力，重新设想食物银行事业。”

索布拉托家族基金会的瑞克·威廉姆斯认为，富有的捐赠者和当地非营利组织的脱节并不是由于缺乏同理心，而是由于“缺乏社区根基”。硅谷的大多数人是从别的地方来的，而且他们中很多人埋头自己的事业。威廉姆斯表示：“让这些新贵们去理解非营利组织这个群体，很难”，“卡森也许是在努力，但没有任何效果”。如果现有趋势继续下去的话，他担心硅谷会越来越不宜富人以外的其他人居住。

所有受访者都赞同地区内的基金会需要更多的相互协作。耐特兄弟基金会圣何塞市项目主任丹尼尔·哈里斯表示：“我不明白为什么硅谷不能成为一个实验室？我们有垮掉的学区，有严重的不平等，有无家可归的人，也有堵在101号公路上望不到头的车流里的人。不论你关注什么问题，都有机会在此大显身手。”另一家要求匿名的硅谷基金会认为，硅谷社区基金会没有能够像美国其他一些优秀的社区基金会那样，成为受当地社区信任的核心组织，成为基金会、政府、非营利组织和企业的汇聚中心，共同解决当地最重要的问题。例如，“人人都有机会”移民基金没有达到筹款目标，是因为硅谷社区基金会“要”的太少了，而且选择自己单干。这名资助人暗示道：“他们没有很高的可信度，所以也不会有什么影响。”

《赠与代码》报告一针见血地指出，硅谷“需要一个能够提供有关当地非营利组织可靠信息的、可信赖的核心组织”。特别是对科技公司的捐赠者来说，他们注重通过支持最好的非营利组织，使慈善捐赠的影响力最大化。派克德基金会的拉森说：“很多捐赠者都有兴趣得到更多的信息和指导。”

硅谷社区基金会能够填补这一鸿沟，但是和“有效资助”或者宾州大学高影响力慈善中心等中介机构相比，它对当地非营利组织的评估缺乏严谨性。那些组织仔细研究非营利组织，找到其有效性的第三方证据。“有效资助”已经吸引了高科技公司的资金，特别值得一提的是来自脸谱网的共同创始人达斯丁·莫斯科维茨的资助。硅谷社区基金会为了宣扬自己在“影响力报告”和其他方面的成就，委托了两个报告来纪念自己的十周年庆典，并赞助了《旧金山记事报》一系列博客宣传文章。但基金会对那些寻找优秀非营利组织的捐赠者来说，几乎提供不了什么帮助。

数字游戏

硅谷社区基金会对2016年13亿美元的资助总额深感自豪，但是好看的也只是这个数字：13亿美元中的绝大部分是来自捐赠者指导基金和企业的“过路慈善”。另外，总额中将近42%是一笔5.5亿美元的单一捐赠：从脸谱网创始人马克·扎克伯格名下的捐赠者指导基金，到一家位于旧金山名为“陈扎克伯格生物实验室”的刚成立的研究机构。姑且不谈这笔捐赠的细节，这一交易凸显了少数大额捐赠者对硅谷社区基金会筹资总额影响巨大。

举例来说：2013年，扎克伯格向硅谷社区基金会捐赠了1800万股的脸谱网股票，市值价格接近10亿美元，占当年该基金会筹资总额的70%；2014年，硅谷社区基金会募得资金的73%来自4名捐赠者，其中包

括GoPro相机公司创始人尼古拉斯·伍德曼和吉尔·伍德曼，他们捐了5亿美元，另一位WhatsApp的创始人简·库姆捐了5.56亿美元；2015年，硅谷社区基金会70%的捐款来自12名捐赠者。

为什么这些巨额捐赠者选择将他们的钱“存放”在硅谷社区基金会呢？他们没说，基金会当然也不会说。当我就此询问卡森时，他笑着回答道：“我的魅力。”他接着表示，基金会对自己的客户服务引以为豪，并能提供一个一步到位的整体解决方案：“在我们这儿，你可以期待专业的态度和优异的水平。”捐赠者会以多种方式对硅谷社区基金会进行捐赠，包括在私人公司里很难估价的股份。卡森说：“我们已经接受比特币、瑞波币，可以接受建筑，也收到过艺术品。”

从这些大额捐赠的时机可以看出，捐赠人的捐款动力主要来自抵销因股票变现所带来的资本收益。例如，GoPro公司的尼古拉斯·伍德曼和吉尔·伍德曼2014年给硅谷社区基金会捐资5亿美元。这一捐赠发生在GoPro公司向公众出售股份后不久，并在伍德曼兑现3亿美元股票现金之前。而此时捐赠给硅谷社区基金会，则很可能可以抵销因这次出售所需要支付的税款。我们还不知道伍德曼是否已经从他的捐赠者指导账户上给出任何资助，GoPro公司也没有回复我们要求对此予以置评的请求。而硅谷社区基金会一方也没有财政收入上的动力，来推动捐赠者把钱捐出去。恰恰相反，基金会的收入来自捐赠者指导基金账户的管理费，因此只要有更多的钱存在账户里，就意味着硅谷社区基金会有更多的收益。

谈起管理费，硅谷社区基金会对捐赠者指导基金的收费在同行中绝对算不上优惠。它对300万美元以下的基金收取1%的年费。基金账户上钱越多，收费比例便会低一些。它对富达、先锋和施瓦布每年收取0.6%的管理费，这是对大额账户收费上的优惠。虽然只有0.4%的差异，但累加起来也不是个小数字。一位捐赠者告诉我，她把她的账户从硅谷社区基金会那里转到了施瓦布，这样她就可以有更多的钱捐给慈善了。

既然收费高，那捐赠者又能得到什么呢？我们听到了一些捐赠者的抱怨。3位高净值捐赠者告诉我，他们在硅谷社区基金会开立账户是因为想支持当地社区，但他们越来越对基金会所提供建议的质量感到失望，甚至在要求基金会工作人员推荐当地资助机会时，仍然得不到满意的回应。

很难知道像扎克伯格这样的主要捐赠者是否会在做慈善时寻求或得到硅谷社区基金会的指导。戴尔·鲁萨考夫在他的著作《奖赏》中只字未提硅谷社区基金会，该书讲述了扎克伯格捐赠1亿美元，支持新泽西州纽瓦克公立学校改革的故事。这一改革结果喜忧参半，部分原因是这位年轻的慈善家和他的同盟军未能很好地跟当地社区协商一致。对此，硅谷社区基金会用捐赠者保密条款当作挡箭牌，拒绝评论。

还有其他迹象表明捐赠者对硅谷社区基金会的不满。根据硅谷社区基金会2016年的年度报告，2016年最大的资助之一是一笔价值2500万美元的“捐赠”，赠予对象则是高盛旗下的捐赠者指导基金。2015年和2016年的两年间，硅谷社区基金对富达、施瓦布、先锋、美洲银行和其他“捐赠者指导基金”另有将近2100万美元的“捐赠”。这些钱只是转到了金融机构的账上，它们对慈善没有一点贡献，可在硅谷社区基金会那里却被标记为“资助”。

所有这些都让我们难以准确地去回答本文开头提出的问题：硅谷社区基金会的影响力和角色究竟是什么？硅谷社区基金会的确鼓励了硅谷的富人们变得更加慷慨大方：通过捐赠者指导基金给富人们提供了更便捷、能节省所得税的捐赠方式；将资产放入基金账户，一方面可以继续获得财务回报，另一方面可以去制定慈善捐赠策略。在这点上，它很像富达或施瓦布的慈善部门，所不同的是，硅谷社区基金会用对指导基金收取的管理费来支持它在硅谷的其他慈善工作。

尽管当地的非营利组织会表示不满，但卡森让捐赠者以他们喜欢的方式定义社区也很在理。这些捐赠者许多都扎根于硅谷之外，他们的生

意也遍及全球。无论是硅谷还是美国其他地方的慈善家都应该做更多的全球性捐赠：贫穷国家的需求更大，捐赠给这些国家也能更有作为。

至于基金会自己发起的资助项目，无论围绕发薪日贷款，还是数学考级错判，虽算不上具有开创性，但也都值得称道。凭借基金会不到2000万美元的自有资金，卡森和他的同事们根本不可能独自应对社区内的重大问题。和其他巨无霸基金会以外的基金会一样，他们能做的只是为增量做贡献。

而这一点恰恰可能是硅谷社区基金会最令人大跌眼镜的事实：从这个貌似巨大的基金会身上所反映出的“硅谷精神”和雄心壮志少得可怜。除了在全球慈善方面有一些中规中矩的支出以外，卡森没有做任何可以称之为大胆或创新的事。硅谷社区基金会的确积累了数十亿美元的资产，但考虑到硅谷的财富规模，这也是在意料之中的。

你也会同样期望，硅谷这些挥金如土的富豪们能够更切实地去改善那些不那么幸运的邻居的生活。虽然这其中的一些人已经对贫富差异愤怒不已，他们甚至向谷歌的通勤巴士扔石块。但迄今为止，我们没有看到什么改善。卡森和他的团队在与其他基金会协作上动作迟缓，他们还未能或没有兴趣将硅谷社区基金会建成一个让硅谷的大佬们联合起来，推进令人振奋的变革性行动的中枢机构。

硅谷是一个多金、多智商，同时又存在根深蒂固的社会问题的地区，却打造出了一家除了财大气粗以外，表现平庸的社区基金会。为了让所有生活在硅谷的人都有更好的机会，硅谷社区基金会要变得更创新、更协作和更关注穷人的需求。最重要的是，硅谷社区基金会必须通过改变了多少人的生活，而不是管理了多少资产，来衡量自己的成功。

马克·冈瑟（Marc Gunther）

基金会、非营利组织和全球发展领域的资深记者、演讲家和作家。

他的文章发表在他的博客和《非营利记事报》上。他之前是《底特律自由新闻》的记者和《财富》杂志资深作家。冈瑟也是4本书（包括《信仰和财富：富有同情心的资本主义怎样变革美国商业》一书）的作者或合著者

---

1. 四家均为资金与资助规模排名前列的基金会。——译者注

实地报道

新一千零一夜

作者：科里・宾斯

译者：刘韵

“我们爱读书”为中东地区及世界各地的儿童带来富有想象力的阅读活动。

拉娜·达贾妮是约旦哈希姆大学的一位分子生物学家。她作为富布赖特学者在美国完成访问计划后，回到了约旦。约旦国内公共图书馆资源匮乏，大众普遍缺乏阅读习惯的状况深深触动了她。

2006年2月的一个周六上午，已是四个孩子的母亲的达贾妮带着一袋儿童书籍穿过安曼的街道，来到她家附近的一座清真寺。她穿着传统的民俗服装，戴了一顶滑稽的帽子，花了一个小时给20多名聚集在她身边的孩子读故事书。

在接下来的礼拜五，达贾妮的阿訇把她的故事会活动告知了前来清真寺祷告的人们。第二场故事会来了50个孩子。后来，清真寺给了她一笔小额资助。达贾妮用这笔钱加上一些个人积蓄，为自己的首个图书室购买了一批图书。达贾妮在给孩子们讲故事时都身穿戏装，手拿玩偶。她在声情并茂地为孩子们朗读三本书之后，会让每个孩子借一本书回家阅读。其中的一些孩子家里从来没有任何儿童读物。

“孩子们望着你的眼神，还有他们听故事时眼睛里闪烁的光芒会让你忘记一切。你会觉得‘天啊，能为孩子们读故事太值得了’。”达贾妮说道。



阿斯玛·阿勒拉希德是一位叙利亚难民，也是“我们爱读书”的形象大使，在约旦马夫拉克市附近的扎泰里难民营中大声为儿童朗读

一个全球性的项目，“我们爱读书”（以下简称爱读）就这样开始了。这个项目引导女性志愿者利用邻近的公共场所，每周定期组织并主持以儿童为对象的朗读故事活动。

每位志愿者要接受为期两天的培训，并领取爱读精心准备的一个大袋子，里面装满25本书和1个玩偶。为了保证每个故事既精彩纷呈又适合年轻的小读者，同时避免宗教和政治偏见，爱读团队还会为每个图书室规划书目。而爱读的志愿者们则负责招募小读者，并为购买更多的书籍募捐筹资。

截至2017年1月，爱读已经在中东和非洲地区的30个国家培训了大约2000名女性，建立了1500个图书室，已经有4万名儿童听到了爱读志愿者讲故事，其中六成是女孩。此外，爱读还与联合国儿童基金会合

作，培训叙利亚难民营中的爱读志愿者。她们也和约旦教育部合作，以提升在校学生的阅读能力。爱读已获得多个国际奖项的资助，包括克林顿全球倡议、卡塔尔基金会世界教育创新峰会、明星基金会影响力大奖，以及英国国际发展部颁发的奖项。此外，通过开展难民教育项目，她们还参与了IDEO（由斯坦福大学毕业生创办的公司）主办的放大创新挑战赛，获奖后在IDEO的支持下开发了在线培训项目以及手机应用程序，来扩大爱读的机构规模。

IDEO放大创新挑战赛的负责人罗伯·格拉多维尔表示，达贾妮的创意非常简单，易于复制，其模式经过调整后几乎可以适用于任何情境："爱读成功的秘诀在于为志愿者提供组织阅读的具体方法。她们所传授的方法已经被证明能够科学、有效地激发儿童的同理心，并改善孩子们的学习效果。"

志愿者的奉献精神

阅读所带来的种种益处是毋庸置疑的：它不仅能扩展儿童的想象力，提高他们的词汇量，也能使儿童更善于表达自己的情绪，减少暴力倾向。一项由芝加哥大学心理学系开展的研究发现，那些参与爱读故事会的孩子变得比从前更加慷慨大度，他们对同伴的关切感和同情心也有显著增加。墨尔本大学的经济学家们进一步研究表明，成年人如果能为孩子们大声朗读故事，孩子们最终将发现读书的乐趣，并爱上阅读。

但是，并不是所有人都能享受到阅读的种种益处。根据阿拉伯联盟教科文组织的数据，阿拉伯国家的文盲率为35.6%，几乎是全球文盲率18%的两倍。据阿拉伯电视台报道，有多项公共调查表明，与美国和西欧相比，阿拉伯家庭的阅读比例低得惊人。

爱读希望通过努力来消除这些差距，让更多阿拉伯孩子爱上阅读。

参与爱读活动的孩子家长们反映，他们的孩子在学校表现得比其他孩子更好，也更自信。这些孩子更喜欢听故事，不像同龄孩子那样总是向家长索要玩具，而且他们也很少在危险街区逗留。达贾妮说，家长对我们的活动很满意，而这也使整个社区的人对项目逐渐产生了拥有感。

在约旦的亚喀巴，一名爱读志愿者在当地清真寺开办了一个新的阅读角。很快，前来听故事的儿童越来越多，清真寺的空间显得越发狭小。当地的一位建筑承包商干脆自己花时间为爱读建造了一间新屋子，附近的居民则带来了油漆桶、木头和钉子。就这样，一个新的社区图书室在大家的共同努力下建成了。达贾妮说："如果由爱读的团队来建一个图书室，当地人不会使用或者去维护。但是这个图书室是当地居民建的，他们付出了心血和汗水，所以图书室至今依然运转良好。"

那些可爱、热情的小读者也激励着爱读的志愿者们不断奉献。许多志愿者相信阅读能有效地改善他们的社区。哈希姆大学的研究人员发现，在服务过程中，爱读志愿者个人的领导力提高了84%。英国萨塞克斯大学的人类学家安可·施维泰在对IDEO放大创新挑战赛的获奖者进行研究后认为，爱读的项目实际上是一个打造社区领袖的过程，也可以说是培养社区领导者的起点。

然而，达贾妮和她的团队也深切地意识到，他们需要帮助志愿者保持工作热情。IDEO帮助爱读设计并实施了一个手机短信系统，以便世界各地的爱读员工和志愿者保持联系。格拉多维尔说："这个系统让达贾妮的团队得以了解世界各地的项目进展和亮点，同时也让志愿者们能够深入了解他们亲身参与的这场全球性的阅读运动。"

与在同一难民营工作的许多国际组织不同，爱读不会给志愿者支付任何酬劳，而仅仅提供为期两天的培训和儿童书籍。但达贾妮说，当你一年后再来拜访这些志愿者时，你会发现他们还在继续为儿童读故事。2015年，格拉多维尔和他的团队访问了约旦的扎泰里难民营。当时，一名志愿者在谈到爱读时说："这个项目让我觉得自己不是一个无所事

事、自怨自艾，只能等待别人救助的难民。”

“爱读为难民提供了一种简单而有效的方法去应对难民营生活的重重挑战，支持他们孩子的教育和成长，不断为更好的生活而奋斗。”格拉多维尔如是说。

爱读培养志愿者的成功模式也可能会为在国际发展领域工作的人们提供宝贵的经验。达贾妮认为，如果机构为志愿者的工作提供补贴，他们就会为了钱而做事。“爱读是将责任感根植于人们心中，所以志愿者们不会为了报酬而做事。他们这么做是为了他们自己，为了自己的同胞大众。”

然而，爱读仍然需要资金来发展壮大。达贾妮认为，爱读成功的部分原因是找准了工作重心。一开始，她并没有将大量时间花在寻找资金上，而是仔细谨慎地进行机构扩张。但是，包括联合国儿童基金会和美国国际开发署在内的多个组织都争着为她提供资助。达贾妮说：“爱读渐渐赢得了良好的声誉，我们的项目是有效的。”虽然机构的扩张速度缓慢，但今天，爱读被公认为是针对10岁以下儿童的最佳社区阅读项目。

爱读在全球的推广

时至今日，爱读的模式已经传播到了达贾妮家乡以外的很多国家和地区。在土耳其，母亲儿童教育基金会采用了爱读的项目模式来教育不识字的妈妈们。墨西哥的原住民也通过实施爱读项目，来传承和保护当地族群的口头文化遗产以增加当地居民的民族自豪感，并提高学校的入学率。在发达国家，爱读正在帮助外来移民和难民学习掌握当地的语言文字。

然而，爱读的扩张速度是否能超出达贾妮个人精力所及？这也是

IDEO团队遇到的核心挑战。在两家机构合作初期，达贾妮亲自到每个新成立的图书室开展培训。她个人的经历总是能有效地激励志愿者们。但是，这种亲力亲为的方式在机构快速扩张时就显得捉襟见肘。放大设计挑战赛的负责人拉斐尔·史密斯说："我们两家机构一起开发并测试了基于视频和移动技术的培训资源，以替代达贾妮亲自开展培训。这么一来，任何一家非政府组织的工作人员都可以在当地开展爱读的培训。"

史密斯的团队还意识到，如果要让任何一家服务于阿拉伯国家难民的非政府组织都可以引入"爱读模式"，爱读就必须从单个组织执行的项目演变成一个地区性的运动。这包括帮助爱读找到一种可持续的项目扩张方式：既能让更多儿童有机会参与阅读活动，同时又能保持项目的质量。

IDEO团队与扎泰里难民营居民展开了深入交流，并在此基础上为爱读设计了一个项目服务模式，包括一套培训工具、发展合作伙伴的战略，以及一个可以在难民营中推广的爱读品牌。他们在宣传和培训材料中融入了受传统阿拉伯字体启发，常见于阿拉伯文儿童读物中的特色插图。此外，他们还制作了一系列阿拉伯语的培训视频，生动地展现了达贾妮一手创立爱读的故事，向大众传播为儿童大声朗读的价值。

达贾妮的最终目标是在全球的每一个社区开展"阅读一小时"的活动。她相信阅读不仅可以让孩子们增长见识，也可以激发孩子们内心的爱与同情心，以及对世间万物的尊重。格拉多维尔说："达贾妮是一位拥有科学思维的梦想家。她聚焦于一个远大的目标，那就是让世界上所有孩子从小就爱上阅读。"

作为一名人类学家，施维泰虽然对与爱读类似的全球性项目持怀疑态度，因为每个国家有各自不同的阅读文化。但是，她也指出，爱读已经在许多国家和地区落地生根："因为爱读确实找到了适应不同环境的方法。在约旦，拉娜靠着一己之力取得了成功。当地原本没有以阅读为乐的文化氛围，拉娜通过潜移默化的方式开了一个头。"

科里·宾斯（Corey Binns）

北加利福尼亚州的一位新闻工作者，撰写有关科学、健康和社会变革的文章和报道

共享即开创

作者：凯特·麦高恩

译者：刘洋

赛智生物网络正在用开源（open-source）的方式给生物医学研究领域带来天翻地覆的变化。

2001年完成的人类基因组测序并未能如预期一般迅速揭开健康和疾病的秘密。然而，这项研究揭示出了一个事实：人体比我们所能想象的要复杂得多。疾病通常并非由一个坏的基因引起，而是由数十个或数百个在庞大的网络中相互支持和对抗的基因的细微变异引起。

这一发现让基因组学家艾瑞克·肖特看清了现实。在肖特的同事兼前任老板史蒂文·弗兰德主导下，医药巨头默克公司已经在创建人类基因活动的大规模数据集上斥资了数亿美元，但现在，肖特和弗兰德二人都认识到这项工作还远远不够。

为了实现基因组学所蕴藏的一切潜能，科学家需要的不只是大量数据，而是空前的海量数据，或许要比资金最雄厚的药物公司所能收集到的数据还要多1000倍。此外，科学家需要新的方法、基础设施和人员来筛选这些数据。

“这些疾病过于复杂，依靠任何一家公司单打独斗，都不足以产生出如此大的数据量。”肖特说，“没有一家公司拥有足够多的聪明人来搞清楚这些数据。”

我们身处的生物医学大数据和机器学习的新时代需要新的研究文化。科学家们之间的合作规模需要更进一步，也要更密切地和患者携起手来，因为他们是丰富信息的源头。

然而，直到今天，生物医学研究仍然不是以这样的方式去完成的。学术研究者就像个体户，他们组建自己的团队，自筹资金，为了得到资金和业内认可而争得面红耳赤。生物技术和医药公司也小心翼翼地严守它们的商业秘密，唯恐在市场上遭受打击。

弗兰德和肖特认为这个领域需要彻底的改革，是时候将在软件开发中展示出强大能量的开源运动引入生物医学了。医学研究需要新的机构来倡导协作和开放科学。为了获得科学家的信任，该机构必须是一个中立的研究召集人，它没有任何盈利动机，也没有知识产权需要保护。

于是，弗兰德和肖特在2009年成立了赛智生物网络，这是一个小型的501（c）3[注]非营利组织。赛智的使命是变革生物医学研究。这家非营利机构起步于为开放科学开发实用的工具，例如建立可供科学家共享、分析和讨论大数据的数据库和平台。但是改革生物医学研究还需要重新思考协作中“人”的因素，需要用新的规则、实践和评定系统来鼓励共享。

从学术共同体的旨趣来看，赛智的革命性模式有些姗姗来迟。一些研究者对传统科学进展缓慢、激励方式落后的现状非常不满。赛智对他们而言就像一块磁铁，吸引着他们去尝试新的科研方法，为未来建立新的研究文化播下了种子。虽然改变整个生物医学领域还有很长的路要走，但开放科学的有效性已经毋庸置疑。

罗伯特·伍德·强森基金会的项目发展高级顾问南希·布兰德表示：“赛智正在引领整个领域的发展。问题并不是他们需要做什么，而是这个领域中的其他人需要赶上他们。”

赢得共识

对赛智来说，首要的挑战就是要让研究者相信：数据共享和协作为研究提供了更好的模式。为此，第一步是建立公开共享数据，通过这个数据池去赢取新的合作者。

当时，弗兰德和肖特在默克公司创建的数据库是有关人类基因如何工作的最大信息源之一，它对研究者有很大的吸引力。默克公司考虑到和将数据留作私用相比，使用者贡献的额外数据和共同合作最终所能创造的价值会更大，因此同意将该数据库公开。其他符合条件的科学家可以获得这些数据，但前提是他们要贡献自己的数据。

提供种子数据只是一个开始，开放科学的流程也需要优化。赛智希望能够成为示范区，一个实践开放科学研究方法的实验室。“当你呼吁人们分享数据时，你必须建立起使用数据的标准和方法。”赛智的总裁劳拉·曼格瑞威特说。

为了让科学家信任被公开共享的数据，每个合作者都要理解这些数据的来源，它的历史是什么，是如何被收集的，使用了什么样的软件产生数据模型，等等。而这些信息往往是缺失或者错位的。赛智在早期建立了一个名为悉纳普斯的软件和信息平台，用于存储和公开重要的元数据，并记录其使用的有关信息。

赛智将正在搭建一个强有力信息平台的消息在科学家中广而告知，结果很快就卷入了一个有关结肠癌研究的难题中。全球有六个主要的小组正在同时使用遗传信息对肿瘤进行分型，但这些小组之间并没有任何合作。2014年，四篇关于结肠癌的发表内容分别定义了一组不同的子类型，它们之间既不能进行比较也不能相互结合。赛智的首席科学家布莱恩·博特说，这个领域“一下子陷入了困境，对于这些子类型是什么以及如何处理它们，无法建立任何共识”。

2015年，赛智开始帮助这些小组汇集它们的数据，并在全部数据上分别逐个运行六个小组的解释系统，达成了一致意见。赛智的做法成功了，并由此建立了一个可供其他结肠癌研究人员使用的共识模型。曼格瑞威特说：“这就是我们想象中的，当人们愿意合作时的完美场景。”

诸如此类的伙伴关系表明，鼓励开放科学既在技术方面存在挑战，也在文化方面存在挑战。“我们在运作的过程中明白了一个道理，只创造数据资源无法改变科学。”赛智的首席知识共享官员约翰·威尔班克斯说，“你会遇到协作、代理人和伦理道德等方面的问题。每当你试图构建共享的内容，就会有其中某个方面的问题阻止你。”

威尔班克斯曾经通过知识共享系统参与过开放科学，他在2012年成为赛智的一员。当时，赛智正在加紧建设开放科学所需的社会工程，即建立有效的体系来培育信任关系，转变驱动机制，让研究者愿意去分享，而不是去囤积数据。威尔班克斯说：“我们必须为在不同地方工作的科学家们开发合作工具。这不是科学家们所熟悉的工作方式。”

大规模的合作也需要新的政策，例如如何保证研究参与者的隐私，明确研究人员允许和禁止使用信息的条款等。赛智为研究人员提供预先批准数据访问的途径，避免每当有新的数据可用时，研究人员都要耗费时间申请数据访问权限。大约70%的人希望将他们的数据广泛地用于研究，但大多数研究的文档并不是为了共享而设计的。

为了解决这个问题，威尔班克斯开发了一种新的知情同意协议，为研究参与者提供更多的信息和权力，据此可以了解他们的数据是如何被共享的。威尔班克斯说，赛智对协议版本没有使用限制，现在有数十种研究正在使用它，其中包括联邦精准医药项目“我们所有人”。这个项目旨在收集一百万人以上的综合数据。

罗伯特·伍德·强森基金会的首席执行官保罗·塔里尼说：“赛智的治理结构以及围绕知情同意权的法律问题都对开放式研究模式的建立提供

了重要帮助。”赛智还参与主持了名为“梦想”的挑战赛。在这个开放式的科学挑战赛中，参赛小组要挑战的是为一组数据建立最佳的解释算法，争取在《自然-生物技术》等知名学术期刊上发表。由IBM（国际商业机器公司）研究员古斯塔沃·斯托洛维奇在2006年推出的挑战赛是展示开放式数据潜力的另一种方式。

开放科学的共享前景

目前，赛智已经主办或协助了数十个大型合作研究项目，主要研究课题是癌症，也包括阿尔茨海默病等神经退行性疾病。其中一项由八家知名研究机构参与的癌症重大课题研究发表了对19000名患者的基因组数据的首次分析，所有这些数据都对研究人员开放。

赛智最近还启动了自己的名为“移动力”的首项研究，探索智能手机如何能为科学所用。在这项研究中，帕金森病患者在日常用药前后都进行常规的运动测试，通过智能手机的加速度传感器可以测量他们动作的变化，而手机麦克风能捕捉到他们声音的变化。因为患者可以通过手机应用程序注册来参与此项研究，而不用去诊所，所以研究可以从多样化的人群中获得信息细节，这在传统研究中很难做到。这项研究现已有超过10000人注册。赛智最近公布了第一批数据，可供符合条件的研究人员使用。截至2016年6月，已有100多人申请使用。“这是个很棒的结果。”塔里尼说。

移动力研究是最先使用苹果公司平台的研究工具箱，来帮助生物医学研究人员构建应用程序的研究之一。赛智为研究工具箱开发了工具，例如设备数据下传、数据存储和数据匿名处理的安全方法。赛智联合创始人弗兰德后来离开了这家非营利组织转而加盟苹果公司，但他仍然是赛智的理事会主席。

更宽泛地讲，很难说赛智是否成功地改变了学术研究的文化。即使在该组织内部，也并非所有项目都是完全意义上的开放科学。有一些数据被延迟发布，而有些合作伙伴的数据则从未被公开。曼格瑞威特说，这并不理想，但是这样的情况有其有利的一面，比如支持开发一个新的开源工具。

但有迹象表明，赛智的开放科学的愿景可能开始受到欢迎。例如，2016年早些时候，比尔和梅琳达·盖茨基金会宣布，其资助的组织[注]必须保证公开数据。像美国国家健康研究院这样拥有巨大权力的组织也正在一些项目中要求其代理机构之间进行协作。而“我们所有人”计划将其数据广泛地向科学家开放——这是开放式研究日益普及的另一个迹象。

最重要的是，越来越多的证据表明，开放科学是一种有效的工作方式。托马斯·哈德逊是生物制药公司艾伯维的转化肿瘤学主任，并曾兼几个大型生物医学合作项目的领导人。他说：“推广开放科学最困难的地方就是让人们相信他们会从中受益，而且对科学有好处。总体而言，大多数人正在意识到这一点。”

凯特·麦高恩（Kat McGowan）

健康和生物医学方面的作家和编辑，生活在加州伯克利市和纽约市。她是《科技纵览》的特约编辑，也为Stat、Mother Jones和Backchannel等网站撰稿

---

1. 501（c）3是指美国经过联邦税务局批准拥有免税资格的非营利组织。——译者注
2. 盖茨基金会资助的组织许多活跃在医疗健康领域。——译者注

跑起来——儿童减肥180

作者：莎拉·莫瑞

译者：张超

“儿童减肥180”（Child Obesity 180）是一家非营利组织，正在通过孵化和推广最佳创意，与肆虐全美的儿童肥胖症展开斗争。

内尔达·亚索对儿童为肥胖所付出的代价再清楚不过了。作为得克萨斯州科珀斯克里斯蒂市贝克中学的体育教师，她每天都在她的学生身上目睹这一切。

“看得出来，这些学生正被肥胖症所困扰。他们穿着松垮的衣服，宁愿走也不愿跑。”

亚索了解到一个叫作“十亿英里赛”的竞赛项目。该项目面向美国的任何一所学校，鼓励5至12岁的儿童加入校内的免费健步、跑步俱乐部，并集体完成10亿英里（约16亿千米）的赛程。学校可自行设定目标，将其里程数发布在该竞赛的网站上，看着计程器的数字攀升。截至2017年7月，参加竞赛的学生们已经完成了超过6500万英里（约1.05亿千米），相当于274趟去往月球的旅程。

亚索老师所在的学校已经有了一个每周例行的体育活动——“周一一里程”：全体学生在体育课前步行或跑步1英里（约1.6千米）。尽管如此，亚索觉得“十亿英里赛”能激励孩子们去追求更激动人心的目标，从而变得更有活力。她说：“我们学校有1000多名学生。我算了一下，如果我们每周开展一次这项活动，就能完成1000英里（约1609千米）。全

年累加下来，是个不小的成就。”

“十亿英里赛”项目是“活力校园加速计划”的组成部分。该计划旨在推动全美校园的体育活动，是由一家叫作“儿童减肥180”的非营利机构所发起的项目之一，并由关注预防儿童肥胖症的“新百伦基金会”提供资助。

“儿童减肥180”是由商业部门和公共部门合作成立的创新型机构。创办人之一克里斯蒂娜·爱科诺莫斯是一位儿童营养专家，另外一位创办人兼机构主席彼得·杜兰是某制药公司的前任执行官。该机构旨在培育解决儿童肥胖症的新方法，并使之规模化。它的终极目标是影响全美80%的5至12岁儿童。

跨界领导力

儿童肥胖症的蔓延起源于20世纪70年代。那时候，从餐食分量的增加、碳酸饮料和垃圾食品的涌现到学校体育活动的减少，都导致了严重超重儿童的数量惊人增长。

20世纪90年代末，研究显示了肥胖症问题蔓延的严峻现实：儿童肥胖症率翻了三倍。而且儿科医生发现，儿童开始罹患诸如心脏病和2型糖尿病等成人病。资助“儿童减肥180”的罗伯特·伍德·约翰逊基金会执行副总裁詹姆斯·马克斯说：“儿童肥胖问题是逐步显现的，所以初露征兆时并没有得到公共健康领域的高度关注。”

近年来，对肥胖症的应对已有所进展，儿童肥胖症率趋于稳定，但仍有17%的美国儿童患有肥胖症。杜克大学全球健康研究所学术项目副主任、预防儿童肥胖症的顶尖专家玛丽·斯朵莉说：“在1至5岁的儿童当中，大约有22%超重或患有肥胖症。这是当今美国社会的流行病。”

斯朵莉解释说，儿童肥胖问题很棘手，因为社会、营养和经济等一系列复杂因素牵动着这场流行病：“儿童肥胖症不存在一劳永逸的解决方案。”

儿童肥胖症对杜兰来说也是个人问题：“我的一个儿子在高中时严重超重，我目睹了这给他带来了多么大的改变。”所以，当退休后寻找新的挑战时，他顺理成章地选择了儿童肥胖症问题。

杜兰于2009年结识了爱科诺莫斯。当时，爱科诺莫斯是塔夫茨大学弗里德曼营养科学与政策学院以及医学院的教授，而杜兰则担任校董会主席，他对爱科诺莫斯的工作印象深刻。



波士顿的学生参加“十亿英里赛”。这是由“儿童减肥180”发起的“活力校园加速计划”的组成部分

2003—2005年，爱科诺莫斯领导了一项叫作“健美萨默维尔”的倡导活动。这一项目的设计联合了学校、医疗健康机构、当地餐馆以及其他

各方，以共同预防低年级小学生体重增加。马萨诸塞州另外两个有相似社会人口特征的社区作为对照组加入，三个社区中的30所公立小学全部都参与其中。两个学年之后，与对照组社区的儿童相比，参与萨默维尔活动的儿童体重增长少，肥胖或超重的可能性也更小。

对拥有商业背景、曾在百时美施贵宝制药公司担任董事长兼首席执行官的杜兰来说，"健美萨默维尔"倡导活动跨界的做法很合理。他相信商业领域严格的财务管理和对市场的洞悉能有助于解决肥胖症："人们越来越认识到，商业力量也可以成为解决方案的一部分。"

对想把在萨默维尔取得的经验复制到全美的爱科诺莫斯来说，杜兰是再合适不过的合作伙伴。"杜兰是一位拥有不同思维方式的国际商业领袖。他认为创新可以帮助项目迅速地实现规模化增长。"爱科诺莫斯说，"而有意思的是，公共卫生领域的人们通常不这么想。"

爱科诺莫斯和杜兰会面后不久就共同创办了"儿童减肥180"，并招募了一批在解决儿童肥胖问题方面有兴趣和专长的特许会员。爱科诺莫斯解释道："当时的想法是，如果我们联合各个领域的佼佼者，采用最佳的证据并迅速扩大规模，就能对数以百万计的儿童产生影响。"

咨询师戴维·布里斯在"儿童减肥180"成立之初就参与了他们的工作。他表示，让企业的高管成为特许会员至关重要："我们不希望机构会员是一群权力有限，事事都要向上级请示的人。企业的高管是可以自己拍板做决定的。"

特许会员必须亲自参与项目，投入个人精力，而不只是为各自的组织挂个名。"他们并不是代表公司，为公司做出口头承诺。"爱科诺莫斯说，"他们是关注儿童肥胖症，能够影响所在社区并带来改变的领袖。"

他们接下来要做的是，在会员之间建立信任。考虑到商业部门与其他部门之间长期存在的张力，这一点至关重要。"假如您来自学术界或

者非营利组织，却和商业界谈合作，那是否意味着您已经彻底背离了自己的原则？”布里斯问道，“假如您来自商业界，而您的言论当天就可能登上下午新闻快讯，您又会说些什么？”

为了减少此类顾虑，布里斯和所有会员进行了私下的访谈，并创建了一份文档，匿名收集各方的观点与见解。这一做法建立了会员之间的相互理解，提高了团队的行动力。

从那以后，定期的面谈巩固了团队成员间的信任。爱科诺莫斯说：“虽然信息技术极大地提高了我们的沟通能力，但某些重大的事情必须通过会面来解决。”

数据支持下的决策

为了找到推动项目的策略，团队将目光转向了其他组织的已有成果，例如美国国家医学院和由奥巴马政府于2010年发起的“儿童肥胖症白宫特别工作组”。以上两家组织编写了一系列报告，重点介绍了全美最有可能成功的“儿童减肥180”的策略。

为了从上述报告所涵盖的近百项倡导活动中筛选出6～8项可规模化的策略，“儿童减肥180”逐项阅读了所有倡导活动，并按照十项标准来进行评分。评分标准包括倡导活动实现其成果所需的时间、成果证据的可靠性，以及跨部门动员的潜力。在筛选过程中，项目优先考虑尚未引起关注的领域，例如校外活动和餐饮业。

对数据和测评的重视不断为该组织的决策提供信息。“儿童减肥180”调研并发布了经过同行评审的研究，并开展随机对照试验，通过地方和全美的问卷调查来评估零食、饮料与体育活动在儿童日常生活中的普及程度，儿童对体重、营养和体育活动的认知，家长对儿童建议摄入热量的了解，等等。

“儿童减肥180”项目设计的一个关键点是，如果所产生的证据缺乏说服力，团队就会推翻原设计方案。旨在为更多低收入儿童提供校园早餐的“早餐倡议”就是这样一个例子。该项倡议不仅碰到了筹资的困难，而且无法确定校园早餐在控制学生体重方面所发挥的作用。爱科诺莫斯说：“目前确实没有任何可靠的证据表明早餐项目有很好的效果。”于是，“儿童减肥180”决定终止该项目。

对数据和评估的重视可能会带来艰难的决策，但同时这也有助于“儿童减肥180”对项目的影响力进行评估。前文提到的“活力校园加速计划”就是这样一个例子。为找到全美范围内最有效的预防儿童肥胖症的措施，他们发起了一场众包模式的竞赛，向学校征集能让学生更具活力的创意。数以百计的提案被缩减为三项：一个校园内的健步和跑步项目、一个每日课前的体育活动项目，以及一个让学生在全天课间休息时活动身体的项目。

这三个项目随后在1000所学校进行了试验，每所学校可获得一笔小额捐款，并可选择三个项目中的任何一个实施。大多数学校选择了健步和跑步项目。“我们希望由市场说话。”爱科诺莫斯解释道，“当年年末，基于调研和学生参与率，健步和跑步项目轻松问鼎。”接下来就是把该项目从600所学校推广到50000所学校，然后，再推出“十亿英里赛”。

和“儿童减肥180”所发起的其他所有项目一样，“十亿英里赛”接下来的工作就是寻找有能力将项目推广到全美的合作伙伴，其中包括“动起来！活力学校”。这是一家由健康、教育和私营部门共同组成的联合体。截至2016年12月，“儿童减肥180”已经对全美900多万儿童产生了影响。

杜兰指出，如果缺少这种伙伴关系，项目的规模化就不可能实现：“我们正在把这些项目移交给一个善于规模化的合作伙伴。而好消息就是，我们已经完成了那些困难的工作。”

莎拉·莫瑞（Sarah Murray）

一位自由职业记者，定期为《金融时报》和《经济学人》撰稿，也为包括《纽约时报》《南华早报》《华尔街日报》在内的许多其他报刊撰稿

社会变革新方法

打造儿童“创客”

作者：克里斯汀・王

译者：刘虹桥

在许多传统课堂环境里，学生不会花很多时间去打磨解决实际问题的技能，或思考自己的成果如何才能帮助周围的人。不过，一个叫作“发明家挑战赛”的新项目正在鼓励他们在课堂之外做如是尝试。2017年春天，来自17个国家的1万多名年轻人参加了该项大赛。参赛者从儿童到高中生都有，大赛要求他们针对自己所在的学校或社区所存在的问题，创造出解决方案。

虽然成年人参加的“创客”挑战在世界各地已经有一段历史了，但像“发明家挑战赛”这样为孩子们量身打造的活动还很新鲜。2017年3月，成千上万名孩子向评委提交了参赛视频。评委按照年龄段，以“原创性、助人性、设计和呈现的整体创造性”为标准，来给这些创意打分。得分最高的设计是一名11岁女孩为像她爷爷一样的老年人设计的名为“瑞士军杖”的拐杖，配备眼镜架和手电筒等功能；同样获得高分的还有一支高中生团队提交的简化大学奖学金申请流程的应用程序。

非营利组织“想象力基金会”与美国通信公司At&t共同合作资助了“发明家挑战赛”。基金会执行总监麦克·麦加利亚德说：“我们这么做不是试图改变学校，而是去改变文化，让创造力成为一个社会核心价值。通过玩耍和创意项目来满足孩子们的好奇心，这是他们的最佳学习途径。”

在艾奥瓦州北部科达伦一家名为Gizmo-CDA的创客空间㊟，一群8

至13岁的学生为一名与轮椅寸步不离的脑瘫儿设计了一辆车。小男孩名叫巴雷特，和这些学生生活在同一个社区。在两个多月的时间里，学生小组每周花六个多小时，为巴雷特量身打造了这辆车。车内装了一个安全舒适的座椅，位置恰到好处。巴雷特能够在被安全带固定的同时伸出双臂，抓住前杆。这样即便他腰部力量微弱，也能坐直。车内还垫有泡沫，防止巴雷特意外摔落。



在艾奥瓦州北部科达伦一家名为Gizmo-CDA的创客空间，学生正为脑瘫男孩儿巴雷特设计一辆车

Gizmo-CDA联合创始人巴布·穆勒说：“我们低估了那些有意愿实现自己创意的孩子们的能量。”穆勒也是这个小组的领队。“想象一下吧，在某个地方，一群孩子出于好奇心与热情，找到自己的学习路径。他们用学习到的技能，为5岁脑瘫儿造了一辆车！”在开始为巴雷特设计汽车之前，为了了解残障孩子的生活，学生团队还花了一天时间，尝试在手、脚、视力和听力受到限制的情况下完成日常活动。这辆车采用了由电池驱动的儿童游戏车零件。

“我们可没有把他们的活儿都干了——我们给他们提供了模型，是

他们自己创造了这辆车。”穆勒说，“我们教他们怎样做焊接，电路是如何工作的。即便他们不知从何下手，我们仍旧告诉他们‘尽管去做，你们总会成功’。他们已经学会了如何将无从下手的难题拆解为可以逐一解决的部分。”

“想象力基金会”在巴基斯坦、利比里亚、哥伦比亚和意大利等20个国家和地区有100多家分支机构，Gizmo-CDA是其中之一。这些分支机构由像穆勒这样的志愿者经营。各分支机构均独立运作，但通过互联网密切联系，支持青少年的结伴学习，并展开项目合作。这些机构向“发明家挑战赛”输送了不少参赛作品，尽管远非全部。

“建构主义学习理论也被称为基于项目的学习。它的核心要义是人们需要记住的事物是丰富而复杂的，而非为了便于消化而简化的课堂知识。”印第安纳大学学习科学副教授凯莉·佩普勒说道，“老师总是使用抽象概念教学。但对不少孩子来说，理解抽象概念并非易事。因此，给予他们在现实世界中体验式学习的机会非常重要。”想象力基金会执行总监麦加利亚德和基金会的其他领导人都认为，未来的“发明家挑战赛”可以继续开发此类学习方式。

穆勒同样期待未来的比赛：“大家基于培养新一代创变者和问题解决者的理念聚集在一起。有这么多志同道合者，真是令人振奋。我们很高兴成为一家鼓励（创新）思考的机构的一员。”

克里斯汀·王（Kristine Wong）

常驻美国旧金山湾区的记者，报道能源、环境、食品以及可持续发展等议题。她是英美版《卫报》、《摩登农夫》、《塞拉俱乐部》杂志、《国民饮食》等出版物的撰稿人

---

1. 创客空间是指热衷于制造的群体共同合作的工作空间。——译者注

用无人机种树

作者：克里斯汀·王

译者：盛梦露

世界自然基金会（WWF）的数据显示，地球上每分钟消失的森林面积有48个足球场那么大。过去两年，亚马孙的森林砍伐速度增幅超过20%，创下十年来的纪录。这意味着地球减少碳排放和缓解气候效应的能力不断下降，生活在森林区域的人与动物赖以生存的资源也在不断减少。

与此同时，全球的植树进程变得缓慢了，部分原因是最需要植树的地区往往地势陡峭或地处偏远，使得人力和技术都难以企及。不过，一项最新的无人机植树技术或将解决这个问题。总部位于英国的创业公司——生物碳工程开发了一种无人机，每分钟可种植60粒树种，这要比手工种植快60倍。每架无人机配备有加压空气罐，它将可降解的塑料种子包片从约3米的空中“射”入泥土里。此外通过与当地社区合作，无人机也可以进行植树后的养护工作，如除草、施肥或喷洒农药。

“被砍伐的森林离我们的生活很远，很容易被你抛在脑后。”生物碳工程公司的创始人劳伦·弗莱彻说。这位环境工程师曾就读于斯坦福大学。“我们可以轻松地说这‘是别人的问题’。当我看到今天人们仍然是肩扛着一袋种子去种树时，我想我们没有理由不去研发一种规模化种植的全球解决方案。”据弗莱彻介绍，使用该公司的技术在英国的试验结果显示，由6至10架飞机组成的无人机群每天可以种10万棵树。这意味着50个无人机群可以在一年内种植10亿棵树，而这足以在20年内减少20亿

吨碳。（由于机器和环境限制，无人机每天可运行的小时数有限，每年也只可运行200天。）

联合国基金会高级顾问杰·科莱斯认为，如果生物碳工程公司能够实现其设想，它将直接促成联合国可持续发展目标中“停止森林砍伐和恢复全球退化森林”这一项的目标。杰·科莱斯的工作是协调每年联合国大会的解决方案峰会。“用有限的劳动力和新技术来加速环境恢复是一项令人振奋的创举。”科莱斯说，“在2015年的解决方案峰会期间，生物碳工程公司展示了它的雄心壮志和行动路径图，为与会者们打了一针强心剂。它的方案是那次大会上引起热议的解决方案之一。”



生物碳工程公司在英国用无人机做精准种树的试点试验

利用现有的卫星和无人机数据集，生物碳工程公司可以准确定位那些需要重新造林的区域。接下来，无人机就可以飞往这片区域，用更高的分辨率绘制地图。弗莱彻介绍说，结合通过各种途径获得的有关土壤条件、地形和当地物种的数据集，他们可以计算出应该在哪些区域，种

植哪些种类的植物。生物碳工程公司希望这些能力能帮助它吸引来自包括政府机构、纸浆制造商和造纸公司、私人土地所有者和非政府组织等各类机构的订单。

一些组织已经伸出橄榄枝。一位来自一个叫作“爱亚马孙”的机构的高级研究员卡洛斯·苏扎说：“无人机技术和区域景观规划技术可以帮助人们建造生产性绿化景观。”“爱亚马孙”是一家致力于促进巴西亚马孙地区可持续发展的非营利组织。在接下来的六个月里，该组织将与生物碳工程公司合作，测试无人机是否能在小型农场和矿区开展原生树木重植和景观修复的工作。“如果能在试点阶段取得成功，我们将进一步加强与生物碳工程公司的合作，在亚马孙地区建立一个种子生产部门。”苏扎说。

从长远来看，我们不知道用无人机种植的苗木未来能否顺利成长，也不知道当地社区对这项技术的开展会有怎样的反应。据弗莱彻介绍，短期结果表明，无人机种植的苗木的成长情况与那些人工种植后没有养护的树苗大体相同。

联合国基金会的科莱斯对此抱有希望。他指出：“社区是生物碳工程公司项目的关注中心。它的工作将使生态系统更健康，从而提高社区居民的健康水平，并获得更高技能的就业机会。生物碳工程将促成生态修复地区就业发展的革新，并增加森林及其周边社区可持续发展的实践。”

克里斯汀·王（Kristine Wong）

常驻美国旧金山湾区的记者，报道能源、环境、食品以及可持续发展等议题。她是英美版《卫报》、《摩登农夫》、《塞拉俱乐部》杂志、《国民饮食》等出版物的撰稿人

根除“午餐羞辱”

作者：段思齐

译者：盛梦露

迈克尔·帕迪利亚是在寄养家庭长大的孩子，如今是新墨西哥州议会民主党参议员。在孩提时代，每逢学校午餐时间，他就要去食堂擦桌子，在后厨工作，或者给其他学生配餐打饭。他做这些只是为了在饭点后换取一份营养稍差的免费午餐。他回忆说：“当时我并没有觉得耻辱，但确实意识到自己和其他孩子相比处境悬殊。”

尽管美国政府一直向最贫困的学生提供午餐补助，但一些符合条件的家庭并没有申请；还有些家庭为了支付学校餐费发愁，却不符合申请条件。这些家庭的孩子经常会在学校食堂里遭遇各式各样的羞辱：食堂员工可能强迫他们以劳动换取食物，给他们身上贴上付不起餐费的标签，把他们的午餐当众扔进垃圾桶，或者不给他们热餐，只用冷三明治打发他们。

不过，这些情况可能会改变了。2017年4月，新墨西哥成为首个禁止“午餐羞辱”的州，该州70%的学生会接受不同程度的午餐补助。在两党支持下，州政府通过了《学生免受饥饿权利法案》，要求该州所有参与“国家学校午餐计划”(注)的学校向学生的法定监护人提供午餐补助申请。该法案还要求：学校行政部门帮助家长完成申请，并跟进符合条件却未申请，或拖欠五顿以上午餐费的家庭；如果有必要，校方可自行完成申请。

“我们是一个信用社会，我们应当通过信用来处理债务。”新墨西哥

州“苹果籽”执行总监珍妮弗·拉莫说道。这家反贫困组织帮助起草了该法案。“我们要让孩子们吃饱，给他们营养，而不是羞辱他们。账单可以以后再处理。孩子们的在校时光不应被这些打扰。”

2017年5月，民主、共和两党的议员一起向美国国会提出了一项类似的法案——《反午餐羞辱法案》。提案人之一是来自新墨西哥州的民主党议员米歇尔·路汉·格里沙姆。他在一份声明中说：“任何学生都不应当因为父母付不起餐费而在同学面前遭到羞辱。但是，全美有近一半的学区存在不同形式的‘午餐羞辱’。”目前，加利福尼亚、得克萨斯和纽约等州也在考虑立法禁止“午餐羞辱”。

这些法案的主要目标是将责任从学生转移到他们的监护人身上。“不少学校都有拖欠餐费的情况，这确实使得学校的营养项目运作艰难。”克里斯朵·菲兹西蒙斯说。她是致力于消除饥饿的美国非营利组织“食物研究与行动中心”学校及校外项目的主任。“我们理解学校会遇到很多困难。但我们强烈认为，相关工作应当着眼于父母，而非孩子。”包括食物研究与行动中心在内的很多机构在推动立法者关注“午餐羞辱”的问题上扮演了重要的角色。这些机构仍在呼吁消除让孩子们对学校缺乏归属感的各种障碍。

由格里沙姆等议员共同提出的《反午餐羞辱法案》并不是唯一一项在全美范围规范学校应该如何保证低收入学生午餐的举措。2010年，美国国会通过《儿童健康与免受饥饿法案》，增加联邦政府对午餐项目的拨款，让低收入学生可以更好地获取有营养的食品。然而，该法案并未明确各学区开始执行的期限。直到2016年，美国农业部才有所行动，要求学校就餐费拖欠款问题制定出具体政策。这就引起舆论对“午餐羞辱”问题的更多关注。

和2010年国会的法案一样，新墨西哥州的新法也不仅仅依靠严格的时间表来付诸实施，而是更多地依赖信誉准则以及来自非营利组织和媒体的持续施压。帕迪利亚议员认为：“媒体的关注推动了相关信息的传

播。我们也对所有学校项目进行内部公共教育审计，提高公信力。”柯尔斯滕·托比是“革新食品”的联合创始人，这是一家在全美范围内为学校提供营养午餐的食品公司。她评论说，无论是新墨西哥州的法案还是未来可能通过的类似法案，最终还都是要依靠各州去付诸实施：“我的经验是，州政府各代理机构应通过审计、文书审批等机制，大力监督、贯彻学校午餐指南。”

根除“午餐羞辱”并不能消灭贫困家庭在支付孩子开支上面临的诸多挑战。但是，这么做可以使得孩子们不会因为家庭状况而受到惩罚，或许还能让学校真正成为孩子们学习和成长的友善之地。

段思齐（Noe:l Duan）

常驻旧金山湾区和纽约市的作家、编辑和研究员

---

1. 1946年启动的美国“国家学校午餐计划”是一个联邦资助的项目，在超过十万所学校和幼儿保健机构实施。参加学校午餐计划的学区和学校均有来自政府的现金补贴，学校必须向符合条件的学生提供营养均衡的降价或免费午餐。——译者注

宝宝盒登陆美国

作者：段思齐

译者：盛梦露

芬兰是世界上婴儿死亡率最低的国家之一。这项成就通常被归功于著名的“宝宝盒计划”：政府将装满婴儿用品的纸板婴儿床寄给那些事先登记并进行过产检的准妈妈们。这项计划节省了父母们的时间和开支。支持者称，婴儿睡在里面还可以避免被睡着的父母或重毯子压迫窒息。

2017年，类似的宝宝盒在美国登场，但以另一种形式被大规模推广。在现行的美国医疗体系下，要求每个准妈妈进行产检几乎是不可能的，因此，在引入该项目时，亚拉巴马州、新泽西州、俄亥俄州、得克萨斯州和科罗拉多州以此作为教育父母有关新生儿睡眠安全知识的机会。在这些州，无论收入高低，符合条件的家长都可以申请一个免费的宝宝盒，前提是必须参加一系列保育知识的在线课程。课程内容包括视频、阅读材料，还有“询问专家”的功能，并有十种语言可供选择。

家长通过考试后就会收到一个盒子，里面装有尿布、湿巾、一套婴儿连身衣、奶嘴、防溢乳垫、婴儿大脑发育活动卡、防水肩背包、床垫、防水床垫套和床罩。2017年，每个参与项目的州都计划与一家总部位于加利福尼亚州的宝宝盒公司合作，向新生儿家长分发数千份宝宝盒。该公司同时也通过商业渠道销售宝宝盒。

宝宝盒公司联合创始人、首席执行官珍妮弗·科莱丽表示：“宝宝盒方案是根据美国家长的需求和有关限制规定量身定制的，但它并不是降低婴儿死亡率的一站式解决方案。”2015年，突发性婴儿死亡综合征

（Sudden Infant Death Syndrome，简称SIDS）导致约1600名美国婴儿死亡。尽管死亡原因不明，但儿科医生们普遍认为如果遵循美国儿科学会发布的睡眠指南，就可以降低婴儿窒息的风险。指南强调，婴儿应该独自仰卧睡觉，床上不应该放置任何东西，甚至不宜在婴儿身旁放毯子或枕头。有数据显示，自从1992年美国儿科学会发布了这些贴士后，美国每年突发性婴儿死亡综合征的发生率下降了60%以上。如今，美国的宝宝盒方案借助免费用品的激励，试图将这些信息传递给更多的父母。



在美国得州的达拉斯，准爸爸、准妈妈们正领取“宝宝盒”，同时学习如何为婴儿创造安全的睡眠环境

“走进任何一家婴儿用品店，你都能看到数百种存在安全隐患的婴儿用品。我家老大上的托儿所就有很多产品已经被召回或被认为是不安全的。”儿童麻醉师、防止儿童虐待机构的负责人戴安·戴利说，“根据我在得克萨斯州沃思堡进行全市婴儿睡眠安全指导时的经验，我们了解到一些医院的设施给婴儿安全睡眠提供了错误的示范，有些医院给父母提供了与美国儿科学会指南矛盾的保育教育。”戴利希望宝宝盒公司的课程能为美国父母提供更好的培训。

改变父母的行为对“宝宝盒计划”在美国取得成功至关重要。自从20世纪30年代芬兰政府引进宝宝盒以来，该国的婴儿死亡率已经从近10%降至2.4‰。但是专家认为，芬兰婴儿死亡率的下降并不仅仅与宝宝盒有关，更应归功于该计划为父母提供的相关支持。“宝宝盒方案与孕产妇健康检查是捆绑的。”芬兰宝宝盒国际公司的公共政策研究员兼代表茜茜·潘提拉说，“此外，婴儿死亡率降低也与经济增长和收入不平等的下降有关。”

另有一些专家警告称，目前还没有研究证明该项目提供的纸板婴儿床对婴儿一定是安全的，同时也无法证明它们可以防止婴儿窒息。因此，新泽西州突发性婴儿死亡综合征中心主管托马斯·海吉博士仍然向父母推荐传统的婴儿床。他认为，像“儿童之床”和“让婴儿安全”这些非营利组织可以将传统的婴儿床提供给收入有限的家庭。在海吉看来，造成婴儿窒息最常见的原因不是因为缺乏安全的婴儿床，而是父母由于“疲劳或对身处高犯罪社区的恐惧心理”将婴儿抱到了自己的床上。

尽管如此，美国的父母们还是在为“宝宝盒计划”点赞，堪萨斯州的劳伦·泰勒就是其中一位。泰勒的女儿在里面睡了三个多月，直到睡不下为止。泰勒说：“这基本相当于新生儿使用摇篮的时间段，所以宝宝盒对我们来说太合适了。我认为这个盒子比许多美国父母已经习惯使用的所谓常规产品要安全得多。”

总之，宝宝盒在美国登陆了，所谓的“常规”或将发生改变。

段思齐（Noe:l Duan）

常驻旧金山湾区和纽约市的作家、编辑和研究员

观点荟萃

被边缘化的社会回报

作者：玛拉·波利斯 克里斯·韦斯特

译者：盛梦露

影响力投资被“社会影响力与商业收益双丰收”的提法误导了。

影响力投资似乎被一个轻松省力的陈述所蛊惑了。根据流行的观点，实现社会影响力和商业的双重回报是一个正常现象，而非例外。那些对财务回报的可行性表示怀疑的人往往会被认为缺乏商业头脑。“如果我们想让改变发生，想要产生社会影响力，就不能以嬉皮士的态度对待影响力投资。”流行歌手、慈善家博诺（U2乐队主唱）在2017年4月的斯科尔世界论坛上表示，“影响力投资真的已经变成好心做坏事的借口。”

影响力投资诞生的初衷是改善他人生活，而为投资者带来财务回报是达成这一目标的一种手段。但如今，实现预定的财务回报已成为首要目标，投资者的需求优先于弱势社区的利益，而这些社区正是项目试图帮助的对象。这种趋势导致了越来越大的错位——影响力投资的供给与对来自为边缘化社区服务的社会企业的资金需求之间的日益偏离。

现实是：在新兴经济体中（甚至在发达国家也是如此），最具社会影响力的成功社会企业大多只能产生较低的财务回报。这并不奇怪。因为它们不仅承担了所有创业公司同样面临的风险，而且还面临着一系列挑战，包括测试、适应和改进能在边缘化社区良好运作的商业模式。这些社区往往没有接触新产品或新服务的渠道，或者早已习惯了接受免费的帮助。

此外，这些企业在制定包括产品定价、员工薪资和团队招募的商业决策时，往往优先考虑社会影响力的最大化，而将短期财务利益置于其次。

然而，这一现实状况没有体现在行业研究报告中。这些报告只描述了大多数影响力投资者的融资条件和期望。例如，全球影响力投资网络的一份报告称，它调研的组织中，有84%的组织宣称自己的利润目标达到了与风险对应的市场收益率或接近市场收益率。对任何基金经理而言，在成本和损耗情况正常的情况下实现10%～15%的净投资组合回报率，意味着单笔交易的利润至少需要达到20%。

新兴经济体中有一定影响力的社会企业很少能够实现这一盈利目标。同时，社会企业在面对潜在投资者时存在着巨大的信息不对称：资金稀缺，社会网络薄弱，谈判能力有限。正因为如此，社会企业家经常被迫接受偏离其社会使命的财务条件。社会企业一旦失败，下行风险不仅由创业者承担，相关的社区亦受波及。

了解历史

曾几何时，改善贫困人口生活的唯一金融手段就是向非营利组织提供“百分之百亏损”的慈善资助。到了20世纪60年代，福特基金会和麦克阿瑟基金会率先开始提供利率低于市场水平的贷款，以取代保障性住房补助金。此举带动了一系列与社会项目相关的投资，为实现公共利益提供了新的途径。继尤努斯1976年创造性地设立格莱珉银行研究项目后，小额信贷运动大大提高了贫困人口获得贷款的机会。这两个例子都表明：创新的商业模式和新的金融工具结合，可以使边缘化社区受益。

过去十年，一种更多元化的非营利和营利组织的组合开始在广泛领域尝试实现社会影响力与市场回报双丰收。随着这些新商业模式的出

现，第一批影响力投资者开始以比慈善资助更可持续的方式来安排债务和股权。一些企业开始实施一种既能产生社会影响力，又具有财务可行性的商业模式。例如："根源资本"将新兴经济体中的小农与全球市场相联结，公平贸易巧克力公司（Divine Chocolate）将股权与种植可可的农民分享，以及M-KOPA将即付即用的新模式运用到太阳能发电领域。然而，这些企业的成功依托的是长时间的巨额资金补贴，这一周期一般长达七年甚至七年以上。如果没有这样的补贴，影响力投资者要么根本无法获得投资机会，要么必须面临高风险、低回报的前景。

关于影响力投资的大多数报告都忽略了这一历史，忽视了使这些成功案例成为可能的先决条件和既有支持，以及企业本身的视角和需求。相反，随着影响力投资领域的发展，其焦点越发只落在方程式的投资者一侧。

2015年，剑桥协会和GIIN联合发布《影响力投资基准介绍》，该报告被认为是有关影响力投资基金回报率的最翔实的评估文件。该报告指出："1998年至2004年期间发起并基本付诸实施的影响力投资基金，其总体表现要优于传统的私人投资基金。"报告得出结论："影响力投资可获得与市场利率等同的回报。"简而言之，社会影响力和财务回报之间不存在取舍关系。

但这份报告真的是有关影响力投资的吗？还是关于那些流向新兴市场，并被视作具有一定积极社会影响的私人投资？因为该报告没有关于这些投资所取得的社会影响的数据或评论，我们无从得知。报告将那些声称要实现社会影响力的自我宣言作为唯一与影响力相关的指标纳入考核。此外，报告包含的目标净收益率在15%及以上的样本较小，而将重点放在了普惠金融和微贷项目之上。然而根据摩立特集团发表的名为《从蓝图到规范化》的报告，这两个领域在获得大约200亿美元补贴后，才具备了接受影响力投资的能力，前后耗时20年以上。

一些独立研究发表的报告提出了不同的结论。EngagedX[注]在对英国市场历史上的社会投资表现进行分析后，于2015年发布了当时最全面的研究报告。该研究发现，在长达12年的时间跨度里，英国社会影响力投资的年均收益率为-0.77%。波士顿咨询集团在分析了英国的未来建造者基金后发现了类似的结果。明慧基金是影响力投资领域的先驱。根据摩立特集团的报告，其投资组合的税后平均利润率为-20%，其中表现最好的组合的利润率也不过6%。

如果从这些财务回报数据中得出结论，说影响力投资的结果令人失望，那就大错特错了。事实上，这些结果是革命性的。如果企业的商业模式可以用一种财务可持续的方式创造就业机会，提供经济住房和良好的公共卫生环境，那么这样的企业应该收到喝彩。但是，影响力投资的流行理念描绘出的光景比较暗淡。结果之所以令人失望，是因为评估所用的标准太狭隘，且毫无代表性。

前进方向

与专注于风险和回报的商业投资不同，影响力投资将社会利益确立为目标，并因此改变了金融业的规则。影响力投资的确提供了财务和社会回报的一系列选择。但问题在于，太多影响力投资者对财务回报过于急功近利。

因此，影响力投资报告有必要提高社会回报以及实际财务回报（毛收益和净收益）方面的透明度。这需要更多独立研究着手了解社会企业面临的具体现实、需求和挑战。2015年发布的英国《社会投资替代委员会报告》就是这样一个范例。为了社会投资的更好发展，该委员会聚焦社会企业的需求以及目前的社会投资的匹配状况。

新兴市场中的企业家们也需要做出类似的努力，使影响力投资者能

建立更实际的财务回报预测。如果影响力投资者已经创造了巨大的社会价值，却因为设定了与公司现实不符的财务目标而被认为失败，这将是一个悲剧。

大多数前景可观的企业不符合当前影响力投资者的风险回报标准，并被评估为“缺乏渠道”。如果采用更符合实际的标准，可覆盖的市场将会远远扩大。为了弥补这个差距，我们需要转变“不是财务回报零预期的资助，就是15%或更高净利润”这种非此即彼的错误观念。这要求慈善家和捐助者们以项目相关投资的形式部署更多的长期资金，其主要目标在于社会影响力的最大化，并同时接受一定程度的投资回报，以建立新一代的、强有力且多样化的社会企业。只有这样，这些企业才能满足大多数影响力投资者的风险回报目标。

我们还需要更多的影响力投资，它们的结构形式应该与为边缘化社区谋福利的企业需求相匹配。影响力投资者的一种选择是转向常青基金[注]，这种基金不像大多数其他基金一样受到固定期限约束。这种结构更好地反映了大多数社会企业的低增长和缓慢增长的过程。

最后，影响力投资需要回到其初衷：实现在社会和环境问题上的影响力。我们呼吁影响力投资者达成自愿的行业守则，以规定影响力投资领域的发展方向，包括：制定决策时优先考虑社会影响力，充分理解社会企业层面所面临的挑战，测量、验证和报告已经产生的影响力。

玛拉·波利斯（Mara Bolis）

乐施会商业领域部门的高级顾问。她还领导了乐施会的“妇女小型企业计划”[注]，这个项目包括乐施会首个为拉美国家女性创业者服务的影响力投资。她还同时管理乐施会的股东参与工作

克里斯·韦斯特（Chris West）

苏美尔基金会的联合创始人。作为壳牌公司基金会的前董事，他帮助孵化和扩大新兴经济体中经营的社会企业投资组合

---

1. 一家专注社会影响力投资表现数据的公司。——译者注
2. Evergreen funds，也称为“永久资本工具”。——译者注
3. Women in Small Enterprise，专注于拉丁美洲的女企业家，其中包括乐施会首个影响力投资基金。——译者注

解决生理期难题

作者：利亚·斯皮尔曼 泰拉·柯克苏

译者：盛梦露

促进女性生理期健康对女性的经济赋权至关重要。

2017年4月，“第一千金”伊万卡·特朗普和世界银行行长金墉出人意料地共同出现在《金融时报》的一篇观点文章中。文章呼吁，为妇女获得资金、就业和职业培训创造更便利的条件，并应重新分配家务，让妇女能够利用这些机会。金墉是全球卫生健康领域的传奇人物，伊万卡·特朗普则来自商业和时尚产业。消除女性参与经济活动障碍的重要性正日益受到更多关注，即使在这些背景迥异的名人中也是如此。但是，世界各地的许多女性面临着一个更为基本的障碍：生理期。

这个无数女人面临的挑战在克里斯汀的故事中尤为典型。43岁的克里斯汀住在肯尼亚首都内罗毕。她对“女孩的那些天”（Days for Girls，以下简称DfG）的项目经理说：“12岁生理期初潮的时候，我和祖母住在一起……我不得不把衣服剪掉，把布片缝在一起做成一个垫子……我不能上学……我曾用叶子（当卫生巾），但那没用……后来被老师们发现了。一个男老师看到有机可乘，（他和其他男性）就给了我一些钱和我上床，这样我就可以用这些钱去买卫生巾。当时的生活很艰难。14岁时，我怀着孕辍了学。我睡在大街上，带着孩子靠出卖身体为生。后来，一位女士带我去她家做女佣。就是在那个时候我遇到了我的丈夫，他带着我去学习缝纫。”

生理期彻底改变了克里斯汀的生命历程。如卫生巾、卫生棉条或月

经杯之类的护理用品在一些地区不是买不到就是买不起，生理期成了女性全面、平等地参与社会和经济事务的障碍。全球有15亿女性处于生殖期，其中3亿人每天的开销低于1.25美元。这意味着她们需要挣扎着满足基本需求，包括食物、住房和水。同时，她们缺乏一种有尊严和健康的方法来应对生理期。

生理期护理的匮乏不是导致性剥削、女性持续贫困的根本原因，也不是一个社会系统化地为男性提供更多权力和资源的罪魁祸首。但是，如果女性无法获得价廉物美的生理期用品，她们的地位将会变得越发脆弱。

生理期似乎是一个“私人”问题，但这个观点具有误导性：生理期的卫生管理具有广泛的社会和经济影响。当适龄女性无法获得生理期护理用品时，可能会妨碍她们日常上课、获得教育与工作的机会。假设一个学年是9个月，缺乏生理期用品的女孩每年可能会错过45天（或1.5个月）的学习时间。同样，成年女性将错过60天（或2个月）的工作时间。肯尼亚和印度的研究表明，一些女性可能会使用不卫生的材料，包括抹布、灰、报纸和干叶子来应急。虽然这种做法可以理解，但它会使女性面临健康风险，从而进一步阻碍她们充分参与到生产和公共生活之中。

两个层面的问题

生理期没有理由成为女性接受全面教育、参与经济活动的障碍。生活在高收入经济体（生理期护理用品是一个价值150亿美元的产业）中的女性，无论上学还是工作几乎都不会因生理期而中断。像克里斯汀这样的女性面临的问题是双重的：一方面是缺乏护理用品，另一方面是生理期所带来的耻辱感。这在高收入和低收入国家都同样存在。即使全世界有一半人口曾经、正在或者未来都要经历生理期，并且生理期与生殖

和人类的生存直接相关，女性身体的这项功能仍然会使人难为情。

生理期羞耻感的历史根源在史料中有详细记载。包括基督教、犹太教、印度教、佛教和伊斯兰教在内的几乎所有主要宗教都排斥生理期的女性。《圣经》中的亚伯拉罕时代，将女性每月出血与巫术和原罪联系在一起。两千多年后的今天，我们在谈论这一完全正常且必须的生理功能时仍会支支吾吾。

虽然这种羞于谈论生理期的意识不会妨碍发达国家的女性获取她们需要的护理产品，但它却延缓了将生理期卫生管理作为发展领域一项重要课题的认知过程。正是因为这样的沉默，像克里斯汀那样的女性被忽视了。直到近年来，发展领域才开始认识到，生理期卫生管理和水资源、公共卫生、医疗保健项目同等重要，有关生理期卫生管理与女孩入学率之间联系的研究也开始增多。

DfG是一家帮助低收入女性应对生理期所造成的各种难题的非营利组织，其总部位于华盛顿贝灵汉市。DfG主要提供三个方面的服务：实惠且可以反复使用两至三年的生理期护理用品套件，健康教育，微型商务和缝纫培训。2008年以来，DfG已经向100多个国家和地区的65万名女性分发了护理用品套件，并提供了健康教育。它设在乌干达、加纳和尼泊尔的中心为5万多人提供了职业培训。DfG通过护理用品的供应以及克服羞耻感的课程来开展围绕健康、领导力和安全的对话，帮助克服生理期对女性造成的负面影响。

DfG构建了一套将志愿服务和社会企业经营模式相结合的混合体系。当地女性通过创业项目，制作、出售护理用品套件来获取收入。同时，志愿者向难民营、救急设施、偏远地区等市场行为无法奏效的地区分发用品，以满足这些地区女性的需要。DfG提供多项长期解决方案，但其中可反复清洗使用的卫生垫因为适用于各种不同的环境和文化被证明是最可行的。

在收集了全球数以千计的女性使用反馈后，DfG对设计进行了28次迭代，开发出了一套生理期护理用品套件，它只需要很少的水就可以洗涤，并且能很好地掩盖污渍。

2015年，内罗毕的克里斯汀参加了DfG在乌干达大学举办的为期两周的培训项目。该项目教授女性如何缝制护理用品套件、传播健康教育、培养社区意识，以及如何运作一家本地DfG企业。克里斯汀后来告诉DfG经理："我很高兴自己参加了这个项目。我的生活和以前大不一样了……在那里学到的东西改变了我对女孩的看法。现在我有3家DfG企业。过去没有人在这方面给我保护，但现在通过创业我在为女孩们奋斗。"

女性的日常生活

推进生理期的卫生管理要考虑女性所处环境的日常现实、她们掌握的资源、需要承担的义务，以及在家庭、邻里和社区所面临的各种机会和限制。这意味着要去花力气了解那些单调的日常。然而，对这一领域的关注可以更好地了解妇女需求以采取相应干预手段，进一步确立能够产生规模化变革的政策。

近年来出现了许多关注生理期卫生管理的组织[注]，一些优秀的发展组织也意识到生理期卫生管理的重要性。"全球教育伙伴"提供的信息将生理期卫生管理与女生的入学率联系起来，而"加拿大大挑战"项目向生理期卫生管理领域的社会企业累计投入了约180万加币（约合140万美元）。然而，这一领域的投资水平还无法与需求相匹配。为此，我们必须首先能够坦然地讨论生理期的日常现实。以下是三种简单易行的途径。

第一，使用定性研究方法收集女性生理期卫生管理的相关资源、策

略和需求等数据。生理期对很多人来说还是一个羞于启齿的话题，除非是被直接问及，否则不会主动谈论它。因此类似克里斯汀的经历可以、也必须在设计可持续的方案时予以考虑。

第二，将生理期卫生管理与水资源、公共卫生和医疗保健、教育项目等结合。生理期是女童入学的最常见障碍，为中学女生提供护理产品可以成为把她们留在课堂的重要方式。

第三，展开关于生理期的大讨论，直到它不再与羞耻画上等号。在捐赠方所在的发达国家，诸如“生理期卫生日”的运动通过社交媒体将生理期带入我们的公共生活。诸如“加拿大大挑战”等资助项目奖励在生理期卫生管理领域工作的企业。而在以低收入为主的发展中国家，还有许多像克里斯汀这样的妇女。对此，相关机构可以与社区领袖合作，通过健康教育、青年领导力项目等其他方式，找出为生理期正名的方法。

对女性来说，投资生理期卫生管理是经济和社会进步的重要一步，它既牵涉生殖健康、水资源、公共卫生和健康保健问题，又是消除羞耻感、推动平等教育机会的手段。它是每位女性意识到自身的尊严和价值的，简单而重要的方式。

利亚·斯皮尔曼（Leah Spelman）

非营利组织“女孩的那些天”的首席运营官。她曾作为富布莱特学者在约旦生活，对海外援助如何影响妇女参政进行研究

泰拉·柯克苏（Tara Cookson）

盖茨剑桥学者，也是推动性别平等的企业“史密斯女士”的创始人。她曾参与剑桥大学的领导力和技能培训项目，是“天天向上”的创始理事

---

1. 这些组织包括AFRIpads、MakaPads和Huru International。——译者注

为创造力投资

作者：罗拉·卡拉娜

译者：刘虹桥

影响力投资者忽视了艺术和文化部门，也因此错失了助力文化艺术共建社区的机会。

创意产业能够对经济与社会产生巨大的影响力。专家们已经向我们展示了创意者和创意部门如何为社区赋力和促进社会发展，如英国作家约翰·霍金斯所推广的“创意经济”理念，以及城市理论学者理查德·佛罗里达首创的“创意阶层”这一概念。

在创意经济崛起的同时，我们还注意到了另一个新事物的大幅增长：影响力投资。《2016年美国可持续责任和影响力投资趋势》报告显示：美国国内有8.72万亿美元资产以“环境、社会、治理”（ESG）为准则，来进行投资分析；投资者的兴趣和投资机会正在向涵盖一系列社会价值、主题和问题的投资产品倾斜。

然而，我们尚未看到影响力投资与创意产业的协同发展。根据“全球影响力投资网络”2015年公布的数据，在影响力投资领域中，艺术和文化领域占比为零。当年，三家独立运作的咨询公司[注]都没能为有意对艺术、文化和创意领域进行投资的客户找到任何投资机会。

创意空间（如文化机构、文化走廊、艺术家经济住房以及共享工作室和工作区）和创意企业散布在大小规模和人口特征各异的城市与农村地区，因此强化此类经济活动意义深远。在社会日益分裂、价值观受到

挑战的今天，创意空间能够成为社区的据点，促进社区凝聚力和参与度的提高。创意经济还能创造高质量的工作机会。

美国政府正在削减艺术、公共传媒和社区发展领域的公共开支，我们需要投资者们来弥补差距。

重大机遇

我们已经知道，创造力是可投资的。根据美国国家艺术基金会和美国经济分析局的统计，文化和艺术产业占美国国内生产总值的4.2%，达7300亿美元。由于该统计主要集中在艺术和文化领域，并未充分反映烹饪艺术、时尚、数字媒体、设计和手工艺等领域，因此只能视为对创意经济的保守评估。艺术和文化部门在1998至2014年间创造了260亿美元的贸易顺差，是美国最重要的出口部门之一。

我们还知道，创造力可以产生社会影响力。在《2014年社区发展投资回顾》报告中，旧金山联邦储备银行记录了低收入社区中的创意活动促进经济发展、鼓励公众参与、培养社区恢复能力、提高居民生活品质的过程。宾夕法尼亚大学自1995年起开展的“文化艺术项目的社会影响力”项目进一步记录了在低收入社区中，文化资源的存在是如何“显著”改善了社区的健康、教育和治安状况的。

然而时至今日，依然没有专门的投资产品、基金或战略来帮助影响力投资者找到与他们的价值观和资本相匹配的创意产业投资机会。但这并不意味着资本没有流向创意经济——只是这些流动并非缘于上述目的。

大量投资的确已经通过社区发展金融机构和私人金融机构进入创意领域，以为低收入社区提供负责的、负担得起的借贷。2004—2013年，美国财政部社区发展金融机构基金会通过“新市场税收信用计划”，向创

意产业提供了4.6亿美元。

过去30年，非营利社区发展金融机构“地方产业支持”，以赠款、贷款和项目抵押资产等形式，在全美98个创意项目上累计投资1.38亿美元，这些项目的开发成本总额超过9.39亿美元。除此之外，其他社区金融机构[注]也将投资创意空间和企业作为整体社区开发战略的一部分。

但是，这些支持社区发展的领军机构都没有对相关创意经济投资进行跟踪和评估。影响力投资已经延伸到低收入社区的创意空间和企业，却因缺乏名声和包装而被忽略：创意空间和企业造福社区的案例被归入经济住房、社区设施或小型企业发展等类别中。除非创意空间和企业被视为明确的细分市场，否则无法成为影响力投资的目标。

塑造创意未来

2016年4月，我创办了“Upstart联合实验室”，致力于缩小这一投资差距。Upstart联合实验室将艺术家、影响力投资者和社会企业家联结起来，为这一领域的创变者们提供产生规模化社会影响力的机会。我们的目标是：通过为创造力提供更多资本，让更多的艺术家们成为创新者，并实现可持续的创意生活。我们正在探索如何调整现有的影响力投资产品和基金（尤其是其中关注低收入社区的投资产品和基金），以使影响力投资者更好地将资本直接投入创意空间和创意企业。

我们的第一个试点项目已于2016年11月完成。该项目展示了如何利用现有的投资基础设施来连接影响力投资者与创意经济。影响力投资人洛利·梅尔克一直在寻找能够带来社会和财务双重回报的艺术和创意经济领域的投资机会。梅尔克向一家影响力投资中介机构——卡文特基金会——投资了120万美元的“社区投资债券”及其次级债券。“社区投资债券”由卡文特基金会于1995年起发行，旨在将资本引向高影响力的社区

发展计划。梅尔克的投资被卡文特基金会有针对性地投给了“艺术空间”。基金会向“艺术空间”提供了250万美元的贷款，后者作为一家非营利性的房地产开发商，向全美艺术家提供居住和生活空间，梅尔克的投资是其中的一部分。

Upstart联合实验室担当了触媒的角色，为洛利·梅尔克、卡文特基金会、艺术空间三者建立了必要的联结。之后，又有五名个人影响力投资者和一家基金会注资社区投资债券，以支持艺术空间，为艺术家提供廉价住房。这一事实证实了现有的社区发展投资产品可以成功惠及创意空间及企业，并吸引投资者的兴趣。

与此同时，我们也发现了大量的投资机会。在与卡文特基金会联合发布的新报告《创意空间与企业：催化社区成长》里，我们描述了未来五年全美创意空间和创意企业对影响力资本的需求。我们着重介绍了14个州的26个项目，其项目总投资达15亿美元。虽然这些可投资项目的发展渠道还并未完全到位，但已经可以看出这些投资机会的性质和可投资的规模。

例如，社区发展金融机构——RSF社会金融和Craft 3分别向西雅图的平分点工作室投资了330万美元和520万美元。该工作室位于西雅图，占地10万平方英尺（约9290平方米），由艺术家全资所有。该工作室为125余名艺术家和手工艺人提供创作空间，包括铁艺师、雕塑家、画家、陶艺家、玻璃艺术家、皮匠、木匠和摄影师等。为了满足他们和其他当地艺术家的需求，该工作室正在寻求1000万美元的贷款，用以收购两栋邻近建筑，打造占地7万平方英尺（约6503平方米）的追加工作空间。

娱乐和教育出版社E-Line媒体则通过社会影响力视频游戏，来帮助青年理解和改变世界。该创意企业与合作伙伴库克湾部落协会共同发行了屡获殊荣的冒险游戏《永不孤单》，借助视频游戏这一现代媒介，与青年人分享阿拉斯加传统故事、音乐和艺术。E-Line投资有限责任公司

的资金来自个人和机构影响力投资者，该公司的各个游戏项目都融入了地方财政、慈善组织和影响力投资者的组合资金。

除了在社区发展领域崭露头脚，艺术家和设计师更是互联网时代的弄潮儿，创立了诸如爱彼迎（Airbnb）和群起（CrowdRise）这样的高科技企业。而Kickstarter和Etsy这类共益企业则进一步显示了可持续发展与创意经济之间的潜在交集。事实上，全美有10%的共益企业属于创意产业，通过艺术、文化、设计和创新，在获得财务回报的同时实现社会影响。这样的机会只会越来越多。

令人费解的是，在供需充足的情况下，影响力投资尚未与创意经济联结。我们的研究还探索了创意经济领域中，具有稳定社区、能创造优质工作潜力的投资机会。此外，与一些影响力投资顾问公司[注]的交谈也使我们确信：投资者一直在寻求投资创意经济的机会。

我承认这些努力面临重重障碍。创意经济尚未被视作影响力投资的一个独立投资领域，有针对性的财务产品、标准和指标都还有待研发。但是，如果我们可以为创意者带去投资，有创意头脑的人们就能找到问题的解决方案。当创意者们开始推动具有社会目标的企业时，他们能在提供就业机会的同时促进经济发展，拓展社会福祉。所有人将从中获益。

罗拉·卡拉娜（Laura Callanan）

“Upstart联合实验室”的创始合伙人，也是美国国家艺术基金会前高级副主席。她曾担任麦肯锡社会部门办公室顾问

---

1. 三家公司分别为Veris Wealth Partners、 Tideline和Bienville Capital Management。——译者注

2. 这些金融机构包括Craft3、 Enterprise Community Partners、RSF Social Finance和The Reinvestment Fund。——译者注

3. 包括Veris Wealth Partners、Sonen Capital、Tideline和Cambridge Associates公司。——译者注

为食物银行“减肥”

作者：南希·罗曼

译者：刘虹桥

食物银行是1967年在美国首先出现的为未能解决“三餐”基本需要的人士及家庭提供紧急及短暂的膳食援助的非营利机构。食物由厂商提供。现在，食物银行已经遍布世界许多国家和地区。食物银行必须告别以发放食物的重量来评估组织绩效的方式，肩负起让低收入人群能吃到营养均衡食品的使命。

近40年来，食物银行为需要填饱肚子的家庭雪中送炭。如今，200余家食物银行遍布全美，为4600余万人提供数百万吨食物，这几乎相当于全美14%的人口。食物银行作为枢纽为食品救济站、教堂等慈善机构供给食物，搭建起了美国低收入人群的食物生态系统。

食物银行通常将食物短缺视作当务之急。我们收集、分发了包括垃圾食品在内的大量食物，并以分发食物的数量来衡量我们的业绩。虽然我们填饱了低收入人群的辘辘饥肠，却错失了为服务对象改善饮食结构和健康状况的良机。

事实上，由于缺乏对食物威力的正确理解，在预防与饮食密切相关、困扰美国低收入人群健康的三座大山——糖尿病、心脏病和肥胖问题上，我们可能在不知不觉间使状况变得更糟了。近两年，我所领导的华盛顿地区食物银行（CAFB）了解到：在我们服务的人群中，有49%的人患有心脏病或与患有心脏病的人共同生活，23%的人患有糖尿病或与患有糖尿病的人共同生活。

2017年3月，我们在位于华盛顿特区总部的分发中心承办了“总统健康、运动和营养顾问委员会”的60周年庆典。我们邀请当地厨师为小学生制作简单又健康的食物，如金枪鱼墨西哥玉米卷饼。

时任美国卫生局局长维韦克·摩西参观了食品仓库，并谈论起我们的工作。这时，他的一位工作人员探过身来，对我细语道：“我以前没有意识到，原来你的食物银行是一家公共卫生机构。”他的一句话让我意识到，食物银行应当更为大胆、明确地阐述我们的真正使命——在解决饥饿问题的同时，以饮食促进健康。

摄取健康的食物能够预防糖尿病和心脏病，如果配合锻炼和其他良好习惯，还有望减少肥胖症的发病率。了解到这些知识后，食物银行必须重新定义试图解决的问题。我们面对的问题不仅仅是食品短缺，还有新鲜水果、蔬菜等营养食品的匮乏，特别是在低收入人群集中的地区。要想解决这些问题，我们需要彻底反思食物银行的运作方式、价值观及衡量成功的方法。

食物应有利于健康

自20世纪70年代起，美国食物银行就开始向处于饥饿之中的家庭提供紧急救助。20世纪80年代，里根政府削减了对“食品券计划”的联邦资助。此后，食物银行成倍增长。有宗教背景的慈善机构力求弥补资助削减的缺口。这些机构广泛收集食物，其中大多是罐头食品。

在此后的40年里，由于工资未能跟上通货膨胀率的增长，贫富差距扩大，食物银行提供的食品成为低薪阶层和失业者常规的食物来源。据“消除美国饥饿”的统计，食物银行服务的4600万人中，有50%来自“有薪酬的家庭”：这些家庭中至少有一名成员有固定工作。华盛顿地区食物银行服务的人群里有56%属于这一类。我们服务的典型客户每年会申

请九次食物供应。

在需求增加的同时，在整个社会医学界的引领下，我们对食物与健康之间的强大关联也有了更为深刻的理解。食物不只维续生命，还有助于预防糖尿病和心脏病。这两大疾病是威胁我们健康的最大隐患。每年，美国人要为这两项疾病分别花费1010亿美元和880亿美元。

如果食物银行想要真心实意地服务社区，就必须将食物视为预防糖尿病和心脏病的主要工具。这就要求我们对食物银行库存进行清理，帮助人们形成良好的食物习惯。我所在的食物银行已经开始行动了。虽然这条道路很长，但我们还是取得了一些进展。

2013年，我们将“卫生与健康”纳入机构战略规划，提出“向华盛顿城区提供更多营养膳食，并促进卫生与健康”的明确目标。这在运营、政策和传播决策上为巩固食物与健康之间的纽带铺平了道路。

为了实现这一目标，我们把营养学专家团队从“象牙塔”中拉了出来，让他们投身到运营的实践中去。这些隶属健康饮食部门的员工原来是一个专注营养教育的独立团队。如今，他们已进入机构的各个核心部门，团队中的营养师和其他资深员工进入了食物资源部门，领导食物银行的募捐和采购。

在了解了更多一线食物仓库的库存情况后，我们的营养学家领衔开发了一种可以测量食物中添加的钠、糖和纤维含量的“健康追踪器”。基于这三种营养物质的阈值，我们开始将食物划分为“健康”或“不健康”两类。过去三年里，我们将健康食物的比重从69%提高到82%。通过与零售商捐赠者的密切合作，我们逐渐减少了苏打水、蛋糕和糖果类等已超额受捐的食品数量。最终，我们对接受食物捐赠的相关政策进行了重新调整，拒绝接收此类产品。

我们还开发了一系列与分发的营养食物相配套的信息资料和培训课

程，例如：100余种简单、营养、低成本的家常菜谱卡片（包括纸质版和在线电子版），制备、储存生鲜农产品的指南。此外，我们为食物银行的食品供应合作伙伴提供营养方面的培训课程，帮助其掌握促进健康所需的知识与工具。

在运作过程中，我们意识到已经往“营养教育”里塞了太多信息。我们发现，人们要么已经知道香蕉里含有多少钾，要么对此毫不在意。但是，他们仍旧想要知道，切开那个叫作茄子的紫色东西，加上洋葱和一个低盐的西红柿罐头，再用低温烹饪，就会变成美味且有益健康的食物。我们的项目迎来了转折点。我们正着手提供加工食品的详细使用方法，以提高其健康功效的发挥。

重新定义“重量”

回首过去，食物银行的使命究竟是如何一步步跑偏的呢？食品救济组织之所以计算食品分发的重量，是因为这是一个容易衡量产出的明确指标，加上磅数很容易转化为进餐数量，因此对那些急于量化其成果的机构来说很有吸引力。

然而，苏打水要比绿叶蔬菜重得多，这就意味着前者制造了更高的食物输出量。因此，华盛顿地区食物银行不再使用简单的食品重量来衡量业绩。2014年，我们淘汰了高热量的苏打水库存，削减了约200万磅（约907吨）食物发放。通过淘汰烘焙食品和过期糖果，我们进一步削减了食物的重量。在接下来的一年里，我们新增了8万美元预算，用于购入绿叶蔬菜。与购入苏打水相比，这一举措降低了食物发放的总体重量，但提高了我们产生的健康影响。

但这并不意味着我们放弃使用重量来衡量影响。相反，我们重新定义了“重量”。面对一个以学校为中心的市场，我们通过衡量如下指标来

评估成效：每人分发的农产品磅数、分发健康食品的磅数、零售商捐赠的健康食品磅数、合作伙伴订购的健康食品磅数以及学生和家庭的蔬菜消费量。

食物银行的负责人们虽然常常谈论营养问题，但因为害怕冷落捐赠者，所以不敢去面对自己仓库里的一堆垃圾食品。几十年来，食品公司一直向食物银行捐赠卖不出去的东西。食物银行担心一旦开始挑剔捐赠物的质量，这些公司将停止捐赠。

但这并不符合我们在华盛顿地区食物银行的经历。我刚任职不久就注意到，仓库里堆积了大量的奶油蛋糕，看起来像随时处于爆仓的边缘。我了解到，正是因为根据机构政策对糖类、加工类小吃（糖果、烘焙食品等）的比重进行限制，才导致了库存积压。换言之，我们存在供应过剩的问题。

于是，我写信给这些蛋糕的供应商购物者食品仓库公司的总裁鲍勃·格里森，他邀请我于一周后拜访公司总部。我感谢他的慷慨捐助，但又补充说，我们收到的蛋糕要比我们能按照健康原则进行分配的数量多得多。他的回复非常迅速："我不想给你那些你们不想要的食物，也不想过度生产奶油蛋糕。"该公司随即决定，将烘焙食品从送往食物银行的捐赠品清单中删除。

我们和巨人食品公司的合作也有类似的经历。2015年，当该公司区域总裁高登·瑞德加入我们理事会时，我曾询问他，巨人是否有意成为"健康零售商"试点企业。这是一种与零售商的伙伴关系，旨在合作推动更健康的捐赠和其他健康解决方案。他同意了。在此后两年多的时间里，巨人开始从捐赠品中删除苏打水、烘焙食物和糖果，并增加冷冻蛋白质的捐赠量，在华盛顿特区的92个商店里提供"CAFB-巨人"联合品牌的食谱，还推出可供消费者在结账时购买并捐赠给食物银行的成品营养套餐，这为我们服务的人群提供了更多健康食物。

食物银行要想把食品捐赠企业从单纯抗击饥饿的盟友转化为提高社区健康水平的重要伙伴，就必须彻底告别传统思维。捐赠者们不会因为我们提出了优先提供健康食物的要求就停止捐赠。事实上，食品公司欢迎此类提高美国国民健康的机会，也愿意接受这些行动带来的当之无愧的声誉回报。我们不能只把自己视作解决食品短缺问题的方案提供者，或用分发食物的磅数来衡量成功与否。食物银行必须与生产企业合作，分发更多更好的产品；我们必须将水果和蔬菜带进校园，帮助孩子及其家庭养成良好的健康习惯；我们必须打通经济实惠的零售渠道，携手零售商、政府、非政府组织以及我们的服务对象，为打造一个向所有人提供优质食物和健康的未来而共同努力。

南希·罗曼（Nancy E. Roman）

美国前第一夫人米歇尔·奥巴马创办的非营利机构“健康美国伙伴”的总裁和首席执行官。在加入该机构之前，她是华盛顿地区食物银行的总裁兼首席执行官。华盛顿地区食物银行是华盛顿特区最大的致力于解决饥饿、长期营养不良、心脏病和肥胖问题的机构

Research专栏开篇介绍

2017年6月8—10日，洛克菲勒基金会青年学者年度论坛在斯坦福慈善与公民社会中心（PACS）召开。PACS是《斯坦福社会创新评论》的学术基地。2017年的论坛是第四届，汇聚了众多新的研究者，包括研究生、博士后研究员和初级教师。他们的研究工作涵盖了公民社会、非营利部门和慈善领域。论坛旨在推广学者社区，提高该领域研究的总体质量。

自创刊以来，《斯坦福社会创新评论》一直致力于向读者介绍学术研究成果。在此，我们介绍由参加论坛的学者所撰写的四篇研究报告，分别涉及慈善捐赠背后的心理因素、基金会在影响政府政策中的作用、艺术资助生态圈以及为政治捐助的富豪们的影响力等专题。这

些成果不仅代表着相关领域最先进的理论研究，也为我们提供了重要的实践启示。

——《斯坦福社会创新评论》英文刊学术编辑 约翰娜·迈尔

研究

慈善捐赠背后的动机

作者：艾德丽安·戴

译者：黄伟鸿

最近有研究表明，最富有的人往往最不愿意慷慨解囊。那么，有没有办法激励富人多为慈善捐款？哈佛商学院的助理教授阿什利·威廉斯建议，在倡导慈善时应考虑从富人的自我认知入手。

威廉斯认为："富人如何认识自身以及自身与社会之间的关系，会影响他们的慈善捐赠偏好。如果把自己的财富更多地归因于社会环境，那么就会承认教育、家庭或政府在自己致富过程中所起的作用。这些人会比那些认为完全靠自己打拼的富人更加慷慨大方。"

最初，威廉斯希望利用这一发现来尝试鼓励富人进行慈善捐赠。但她发现，改变富人对自己的看法是非常困难的："我们的研究表明，如果人们认为自己的成功是辛勤工作的结果，那么要改变他们这种想法是不大可能的。"

然后，威廉斯决定检验一个新的假设：如果一项慈善倡议着重于个人的能动性，而不是为他人带来的好处，那么就可能诱发富人提供最大化的捐赠。她的理由是，富人对自己的日常生活有更强的掌控力，而不富有的人必须依靠建立并维持与他人的关系来应付自己的日常需求。因此，相比之下：富裕人群往往有更强的主观能动性，即具有更强烈的个人主义思维；而不富裕的人会更具集体精神，往往会向社区中其他人的需求和目标看齐。

因此，问题的根源在于赠予的本质。威廉斯说："在某些情况下，慈善捐赠活动所宣扬的慈善的本质（造福他人）与富裕人士的主观能动目标不相匹配。"因此，在发出慈善倡议时，强调能动性（追求个人目标）应该比强调集体共享（追求共同目标）更能引起富人的呼应。

为了验证这一假设，威廉斯在一所精英商学院的年度筹款活动中进行了一项实地行为试验。在大约12000名试验对象中，富裕的中年男性占了大多数。（威廉斯使用试验对象的过往捐赠记录和住所邮政编码来判定其富裕程度。）在活动期间，每位参与者会收到两封有关劝募的电子邮件和一封信，有的强调个人作用，有的强调集体行动。关于集体行动的宣传词写道："有时，一个社区的人们需要一起来支持一个共同目标。"关于个人能动性的宣传词则写道："有时，一个人需要挺身而出，采取行动。"

最终有4.1%的校友向学校捐款，其中个人能动作用组的人均捐款额比集体行动组多出150美元。生活在最富有地区（按邮政编码判定）以及在过往的年度募捐活动中捐赠额最大的人，在这项试验中也捐得最多。然而，捐款倡议无论怎么写，对人们决定是否捐赠没有什么影响。她说："在这种情况下很难改变捐赠者的人数，因为打算捐款的人通常是以前捐过钱的人。"

威廉斯表示，尽管这些发现很有价值，但其更广泛的启发意义才是关键。大量行为科学文献致力于寻找通过呼吁创造积极成果，激励人们做出明智决定的方法，但她建议去探寻更加有效的信息。"告诉青少年要'为了健康，吃健康食品'显然是行不通的。"但是，针对自主权等其他因素来调整宣传信息的内容，比如告诉他们垃圾食品公司正在试图操纵他们，可以更有效地激励他们去吃萝卜而不是夹馅面包。

耶鲁大学研究组织行为的助理教授迈克尔·克劳斯说："我认为这一研究的启示适用于各种动员活动，比如动员投票或绿色行动。这项研究表明，如果你想促进利他行为，就需要贴近目标的自我身份以及他们所

在乎的东西。”

艾德丽安·戴（Adrienne Day）

为《纽约时报》《鹦鹉螺》《奥普拉杂志》等出版物撰稿，是美国机械工程师学会的出版物《需求》的特约编辑

可再生能源在得克萨斯告捷

作者：艾德丽安·戴

译者：黄伟鸿

1999年，得克萨斯州的一项举动震惊全美。得克萨斯州拥有丰厚的石油收入，但在共和党州长乔治·布什（小布什）领导下却通过了一部开创性的、涵盖许多环保要素的电力改革法案，其中不仅包含了广泛的节能目标，也体现了对可再生能源的重视。

如此出人意料的成果背后有着什么样的故事呢？加州大学圣塔芭芭拉分校政治学助理教授利亚·斯托克斯研究了一家基金会在能源效率和可再生能源的公共政策方面所产生的影响。

斯托克斯指出："20世纪90年代初期，可再生能源得不到联邦或州政府的实际支持，因而前景暗淡。"为了解决这方面的资金缺口，能源基金会在1991年应运而生。该基金会利用来自洛克菲勒基金会、麦克阿瑟基金会和皮尤慈善信托基金会的1亿美元资金，在接下来的10年为美国各地的非营利组织提供专项资金，用于推动环保能源政策的发展。

斯托克斯介绍："能源基金会孵化了一个由非政府组织组成的政策网络，这些非政府组织定期会面，讨论各种想法，并判断哪些州有可能在特定时间内通过相关政策。"这一网络使得环保措施"遍地开花"，比如催生了可再生能源组合标准（RPS），这套标准要求州电力部门必须从可再生能源中获得一定比例的电力。自那以后，美国大多数州都采用了这套标准。

能源基金会是如何说服作为“深红州”[注]的得克萨斯州的呢？它运用斯托克斯称为“双管齐下的办法”，资助两家不同类型的非营利组织：一家是由叫作环境保护基金（EDF）的组织牵头的“圈内人”团体，另一家是以叫作公共公民（Public Citizen）的组织为代表的“局外人”团体。前者帮助制定公共政策，后者帮助动员基层的支持力量，以施加政治压力。

当时，EDF的组织活动是按地区划分的，而不是像今天这样按照全球变暖或清洁水等主题来划分，而且当时的活动特别侧重于得克萨斯州。因此，EDF与那些需要打交道，以促成法案通过的政客私下认识。EDF还掌握着相关课题的专业知识。斯托克斯说：“他们很专业，人们信任他们，而且他们有长期的人脉关系。”

相比之下，“公共公民”从外部入手，瞄准特定的立法者并试图争取他们的选票。“他们写请愿书，到生态食品商店做宣传，直接拜访立法者的办公室。”斯托克斯说，“他们让人们感觉到，（可再生能源）是公众真正关心的一个紧迫问题，到了政客们再次参加竞选的时候，这一问题就越发重要。”

密歇根大学可持续科学、技术和商业中心的主席托马斯·里昂在评论斯托克斯的分析时说：“我非常喜欢这种内部和外部双管齐下的战略思想。这种战略很有意义。”

斯托克斯采用了一种被称为“过程追踪”的方法进行研究，确定了能源基金会的努力与其后《1999年得州电力改革法案》中重要的环保条款之间的因果关系。首先，斯托克斯通过访谈和档案文件准确记录了当时发生的相关事件。然后，她检验并排除了关于该法案通过的其他假设。她的研究表明，如果没有能源基金会对两类非政府组织的长期资助，得克萨斯州的环保立法不可能成功。

斯托克斯的研究引发了关于基金会在政治倡导方面所扮演的角色的

问题。例如，我们是否看到由亿万富翁兄弟查尔斯·科赫和大卫·科赫资助的，属保守派的美国荣昌基金会等组织也在采用类似的方法？能源基金会和美国荣昌基金会同属501（c）3组织，严格来说，它们不可以参与政治活动。

“我们往往对这类基金会和右派的政策变化之间的联系持不太肯定的看法。”她说，“我总体上认为能源基金会所做的是好事，但对关于它的一些规范性问题仍有质疑。”

里昂也被这一不同政治类型的比较所触动，他表示：“我听到的主要都是关于各种集团在推进保守目标方面的影响，因此看到在进步领域至少有了一些类似的案例，着实让我为之一振。”

艾德丽安·戴（Adrienne Day）

为《纽约时报》《鹦鹉螺》《奥普拉杂志》等出版物撰稿，是美国机械工程师学会的出版物《需求》的特约编辑

---

1. “深红州”指坚定支持共和党的州。——译者注

艺术类非营利组织的消亡率

作者：沙娜 • R. 舍恩伯格

译者：黄伟鸿

哪些艺术类非营利组织能够获得资助，资助模式又如何影响它们的生存呢？普林斯顿大学的社会学博士生利亚·瑞斯曼试图在费城找寻这些问题的答案。

非营利性文化艺术产业在全美各地面临着两大挑战：第一个挑战是，它正在挣扎着摆脱金融危机所引发的经济衰退的阴影，因为大衰退迫使一些组织倒闭，并把在经济衰退前进行扩张的另一些组织拖入泥潭；第二个挑战是，面对不断变化的人口结构，文化艺术产业在奋力保持与社会接轨。随着婴儿潮一代的衰老和人口多元化，各类型的艺术家都在思考如何既能让现有艺术传统吸引新的受众，又能开拓面向新受众的新艺术。根据美国国税局的统计资料，在过去20年，有大约40%的非营利艺术组织消亡了。

瑞斯曼之所以选择在她所居住的城市对艺术类非营利组织的生存状况展开调研，主要是因为宾夕法尼亚大学社会政策与实践学院的艺术社会影响力项目可以提供费城艺术资助的翔实数据。

在非营利组织的存活问题上，以往的社会学研究都把重点放在组织本身及其特征上，比如组织的规模、类型和管理结构。瑞斯曼的研究重点则是整体的慈善生态系统以及非营利组织与资助者之间的关系。她分析发现，资助者对于一个组织的存活起着很重要的作用，这种作用与这个组织从资助者那里获得多少钱无关。“机构关系（这里主要指外部的

承认和大咖们的支持）对解释非营利组织的存活率非常重要。”瑞斯曼写道。

通过归纳聚类分析，瑞斯曼观察了从1997年至2011年的14年间，费城的政府和民间团体对文化艺术类组织的资助走向。她发现有三类主要的资助团体，它们一直以来分别资助着同一类型的非营利组织。这三类团体对于申请组织的结构、受众和社会行动目标都有不同的偏好：第一类团体是联邦政府下属的艺术部门；第二类团体是当地资助者，包括宾夕法尼亚艺术委员会和费城文化基金，它们的资助申请流程有很严格的正式的手续，任何符合相关资格标准的组织都可以向这类资助者申请资助金；第三类资助团体包括了若干个采用非正式资助流程的当地非营利组织，这类团体通常不设网站或者不公布资助申请标准，而申请者必须获得邀请才能提交资助申请。

瑞斯曼的分析揭示了一些有趣的研究结果，譬如：在研究覆盖的14年间，申请手续严格的团体所资助的组织存活的可能性与没能从这类团体获得资助的组织相比，要高得多；较大型的组织获得资金的可能性比小团体要大，而位于费城贫困地区或少数族裔地区的组织存活的概率较低。瑞斯曼指出，这些发现引发了一个问题：“哪些做法断绝了某些组织获得资源的机会？”

瑞斯曼称，有两种可能的解释，需要进一步的研究才能确定最终的结论。第一，从手续严格的团体那里获得资助的组织还可能得到了一些无形的效益，比如合法性、相关指导和关系网络、培训等；第二，手续严格的团体可能特别擅长挑选容易存活的组织，而且存活特征的筛选可能已经嵌入到正式的资助申请流程当中。资助过程可能要预测存活率，或者根据存活率可以预测获得资助的成功率。瑞斯曼说，资助者应该考虑他们的做法如何影响当地的艺术生态系统，因为这些做法“会导致某些组织受到不公平待遇”。

亚利桑那大学的社会学家约瑟夫·加拉斯基威特说，瑞斯曼的研究

揭示了非营利界的一个重大问题。在决定是否提供资助时，很难对各个非营利组织进行比较并确定某个非营利组织能否产生预期结果。为此，资助者不得不依靠“粗略指标”来评估一个非营利组织的健康状况，这类指标包括非营利机构活动的受众数量、是否有与资助者相关的人物在该组织的理事会任职等。

他说：“瑞斯曼乃至我们大多数人的研究工作的一个主要共性是，在慈善资助领域中，没有明确的市场信号可以用来有效分配资源，所以就必须使用那些间接的质量指标。”

沙娜·R.舍恩伯格（Chana R.Schoenberger）

常驻纽约的记者，报道商业、金融和学术研究类信息

政治活动捐款人如何抱团行动

作者：沙娜 • R. 舍恩伯格

译者：黄伟鸿

当超级富豪砸钱来影响政治和政策时会发生什么？两个致力于推广不同意识形态的捐款人联合体正在美国崛起，它们分别是属于右派的科赫兄弟的组织网络和属于左派的民主联盟。哥伦比亚大学国际和公共事务学院的助理教授亚历山大·赫特尔·费尔南德斯与哈佛大学政府和社会学教授西达·斯考克波尔、研究生詹森·斯科拉的新研究，分析了这种集中捐赠给政治格局带来的影响。

费尔南德斯说："在收入分配的顶端，一小撮家族拥有巨大的能量去撬动政治。"这些捐款人组成多个志同道合的团体，且特征鲜明。这些团体通常有来自成员的稳定捐赠、比选举周期更长的活动周期，以及能让成员之间相互了解并就共同目标开展合作的非公开聚会。这类捐款人联合体不仅持续资助个别候选人，而且还为智囊团和宣传团体等组织提供持续的资金支持。

费尔南德斯表示："政客们在政治舞台上上下下，而组织却有着持久的影响力。"富人对政党和候选人捐款虽然是常态，但这类抱团集中捐助属于一种新现象。定期捐款人会议"科赫研讨会"发起于2003年，由查尔斯·科赫和大卫·科赫兄弟旗下的跨国公司科氏工业集团主办，而民主联盟则成立于2005年。与倡导单一政治目标的"艾米莉名单"（支持堕胎的合法化）或者"成长俱乐部"（支持市场自由化）等相比，这些联合体的目标广泛，更具影响力。

研究人员对已知的捐款人名单进行了汇总。这类捐款人不是已公开身份，就是在媒体中被点名，抑或是在政治反对派研究中被引用。研究发现的初步证据表明，这两个联合体的捐款人一旦加入组织，转向资助更极端候选人的比例要高于全美平均水平。对数据的初步分析还显示，这些联合体的成员会为在集会上发言的政客们提供更多的财务支持。

然而，这两个联合体使用资金的方式却有所不同。民主联盟将成员的资金散发给一大批进步团体，而科赫研讨会的资助者则通过旗下的非营利组织“自由伙伴”，把资金集中投给少数组织。譬如，2013—2014年，民主联盟向173个团体共投放了1.446亿美元，而自由伙伴则向34个组织发放了来自科赫研讨会成员的1.482亿美元。

“如果你留意观察竞选资金的流动趋势，就会发现政治献金越来越集中在少数捐款人手上。”斯坦福大学的政治学助理教授亚当·博尼卡说，“更好地了解这些人是如何协作的，能够让你知道的比以前多得多。”

博尼卡说，这项研究很重要，因为它突现了这些富有的捐款人是如何联合起来控制选举结果的，比如资助特定候选人的参议院初选，而不是由每位捐款人选择一位候选人，彼此竞争，看谁笑到最后。此外，这些联合体的社交圈属性可能意味着富有的捐款人被鼓励捐出的钱比其本意更多。

费尔南德斯指出，这些捐赠人联合体的崛起可能会影响美国民主的运转方式。据科赫研讨会透露，他们在上个选举周期中筹集了约7亿美元资金，大致相当于共和党全国委员会和其他相关的共和党选举团体筹集到的总金额。然而，联合体的捐款人名单大多数是保密的，从而留下了一些无从解答的问题，比如这些资金来源于何处，捐款背后的动机是什么等。

“这（联合体）实际上就像是私人拥有的第三个党派。”与共和、民

主两党不同的是，它们在某种程度上是要为民主负责的。他说：“至少从理论上来说，它们有动力去迎合初选和普选选民的偏好。”

费尔南德斯表示，由于捐赠人联合体的组织方式将其大部分支出用于政策机构和基层组织，而不是直接用于政治竞选活动，目前在议中的竞选筹款改革方案不会对这些联合体产生重大影响。他说：“如果你担心富人有这么多钱去影响政治，那就呼吁政府提高资本收益税及其他税收，或许能削弱这种现象。”

沙娜·R.舍恩伯格（Chana R.Schoenberger）

一名常驻纽约的记者，报道商业、金融和学术研究类信息

书评

凭弹性解决问题
《道不同亦可与谋》

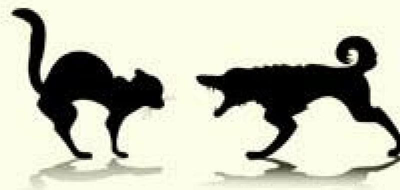
作者：希瑟·麦克里奥德·格兰特

译者：廖爱晚

Foreword by Peter Block

Bestselling Author of *Community* and *Stewardship*

Collaborating *with the* Enemy



How to Work with People You Don't Agree with or Like or Trust

Adam Kahane

Bestselling author of *Solving Tough Problems* and *Power and Love*

原著：亚当·卡亨

页数：131页

出版社：贝雷特科勒出版社

出版时间：2017年

对奋斗在社会变革第一线的人们来说，问题似乎总是比解决问题的办法来得快。在收入不平等、健康卫生、种族公正、气候变化等大问题面前，单纯扩大项目或机构的规模不过是杯水车薪。而美国正日渐成为一个两极分化的国家——在社会领域、经济领域和政治领域皆然。情势所迫，难怪人们对于合作越发抱有兴趣。想要达成影响力，就必须使各自为阵的各领域和各机构通力合作。但要如何着手呢？

亚当·卡亨可能是回答这个疑问的最佳人选。在超过25年的时间里，他游走各界，力克难关。卡亨最初是一位气候经济学家，曾于1991年促成了在南非花山举办的情景设想演练。这是一个齐聚南非各界代表，共商终结种族隔离的活动。此后，他便投身斡旋冲突各方、解决棘手问题的事业。例如，他推动了哥伦比亚政府和革命武装力量之间的对话，对后来达成的和平协议功不可没。

一如其他的“实践型学者”，卡亨擅长理论联系实际，深入浅出地讲解自己的观点。他的新书《道不同亦可与谋》在他此前两本同类著作的基础上，聚焦如何让对手摒弃前嫌、建立互信、超越冲突并最终共建未来。卡亨承认，虽说解决复杂问题常常需要合作，但合作本身却绝非易事。他也提到合作并非唯一选择。当参与者对改变形势无能为力，他们或忍受现状，或一走了之（如移民或逃离）。如果参与者觉得尚能有所作为，那么他们或固执己见一拼到底，或与反对者携手并进。

卡亨对现有的许多合作模式提出了有力的批评，指出它们不过是对“强迫”他人之企图的蹩脚伪装。他写道：“传统的合作模式假定重点和目标都是可控的，实现目标的计划和人员各自的分工也应有条不紊（恰如一支团队按图索骥）。”他提倡的却是一种迥异于此的三步方案，他称之为“弹性合作”（strech collaboration）。关于这一方法，他写

道："提供了非掌控性的推进方式（好比一条大江千帆共渡）。"

弹性合作的第一步是"拥抱冲突和联结"。卡亨认为真正的合作既包括利他之"爱"也包括利己之"力"。这两者代表了"互补的两极，任一不可偏废"。弹性合作的第二步是"试出一条路"。为此，合作参与者必须"不再坚持对问题、出路和计划达成明确的共识，而是要迈开步子对不同出发点和可能性做全面尝试"。在此，卡亨的观点和设计思维乃至其他创新手法有异曲同工之妙，他写道："在弹性合作中，我们共同开创前进的道路。"弹性合作的最后一步则是"个体要参与到群体当中"。卡亨敦促我们"投身游戏"，意即"我们必须放弃改变他人行事方式的企图，转而全身心地投入行动，甘愿从自身开始改变"。只有当每一位参与者都甘愿改变自己的行为，整个社会的变革才会发生。

当我们做到以上三步，卡亨写道："我们就能进入一种解决社会问题的全新范式，它不那么唯理性是从，却多了一些整体性考量。"这也正是我发现卡亨的理论稍显难解之处。作为一个经常与各种关系网络及合作行动打交道的实践者，我期待的是一些比此框架更翔实可触或更策略性的东西。虽然卡亨提供了拥抱冲突的清晰范例，我却仍想知道，当冲突造成破坏，分裂的各方看不到出路，或者当一群人深感挫败、意欲放弃的时候，我们该何去何从。

对我来说，卡亨专注于从协调者的视角出发也导致了对其他重要方面的忽视，而这些方面对多边合作的成功是不可或缺的：谁来决定群体的召集？谁应该被包括在内？行动的资金或资源从何而来？领导能力或治理水平充当了怎样的角色？卡亨确实为基本做法提供了一个入门指南，只不过它是指向个体领导者的。

虽如此，我仍以为《道不同亦可与谋》是一本言之有物、鞭辟入里且通俗易懂的书。该书的出彩之处在于对现有的自上而下合作模式的批评，以及对如何改变这种模式的强调。在这个被冲突撕裂的世界里，我希望卡亨的书能成为所有政治领袖甚至普通公民的必读之选。但愿我们

能够学会与那些我们也许不赞同、不喜欢或不信任的人合作——我们都能从中获益。

希瑟·麦克里奥德·格兰特（Heather Mcleod Grant）

社会影响力咨询公司Open Impact的联合创始人。她出书、演讲、提供咨询，在社会变革领域拥有超过25年的经验，还是畅销书《善意的力量》的作者

为永久性基金会辩护
《让财富适得其所：善捐今日抑或投资明天？》

作者：菲尔·布坎南

译者：廖爱晚

页数：311页

原著：乔·L.弗莱希曼

页数：311页

出版社：《公共事务》

出版出版时间：2017年

“永久性”是一个多么过时的概念，或者说似乎如此。许多万众瞩目的慈善家已经明确表示要“生前就捐”，而不是在身后留下一笔永久性的遗产。曾经拥有数十亿美元的大西洋慈善基金会已经进入关闭作业的最后阶段。盖茨基金会也计划在创始人去世后的20年内将资金用完。而诸如肖恩·帕克（Sean Parker，因先后参与创建音乐网站Napster和社交网络服务网站脸谱网而出名）这样的捐赠者也宣布其基金会将是有时间限制的。

帕克甚至公开嘲弄永久性的慈善组织。“大部分巨头基金会、捐赠基金乃至非营利机构的执行主任们自始至终最为关心的，是保护他们手中机构的资源和名声。”2015年，他在《华尔街日报》的一篇短文中写道，“而要做到这一点，就得制造叠床架屋的官僚程序来监管机构的资源，不要拿它们铤而走险。”而避免“慈善腐败”的最佳方式，帕克声称，就是“在你有生之年花光你的所有慈善资产”。

然而杜克大学教授、曾主管大西洋慈善基金会的乔·弗莱希曼则认为帕克所言差矣。他在自己的新书《让财富适得其所》中表示，尽管有些时候，为基金会设定年限乃事出有因，但这一做法不应成为默认模式，就像永久性也不应成为基金会的普遍追求一样。在此，我需要说明一点，弗莱希曼参与了我所领导的“高效慈善中心”的创办并担任董事。但他对基金会寿命应有定数的观点提出质疑。

这类观点的出发点在于，创立已久的基金会可能会偏离创立者的初衷。在这一点上，福特基金会的故事是最有名的警示。据说该基金会严重违背了老福特（Edsel Ford）的意愿，以致其子小福特（Henry Ford II）在一次董事会会议上摔门而出，愤而辞职。然而，这其实是故意为之的虚构，弗莱希曼写道：摔门而出的事情“显然从未发生”。不仅如

此，弗莱希曼根据历史记录指出，基金会成立之初，金主的意图其实不甚明了，而小福特在基金会早期一经接手，便成为“塑造福特基金会最初33年的决定性力量”。在1976年小福特离任之时，他还在告别信上列举了基金会“光彩照人的历史成就”。

弗莱希曼认为，永久性实际上为创造影响力提供了诸多便利。然而饶有趣味的是，至少在我和捐赠者们的交谈中，很多人相信事情正好相反：花得越多，用得越快，影响就会越大。在高效慈善中心对11个限时型基金会的研究中，“为了形成更大的影响”乃是用罄捐款最常见的动力。

毋庸置疑，一掷千金有时候确实可以提升成效。例如戴蒙德基金会在20世纪90年代“为艾滋病研究贡献巨资”，彼时没有其他机构愿意冒此风险，它却耗竭自身成全了艾滋病混合疗法的研发，因此拯救了无数生命。但是弗莱希曼认为这样的案例“虽然令人惊叹，却也实属罕见”。为时代痼疾寻求解药的努力往往是一场“持久战”。在一定程度上正是源于这一认识，此前曾为“生前就捐”大声疾呼的安德鲁·卡内基最终却创立了一个永久性基金会。想要解决甚至只是缓解棘手的问题——尤其是那些对市场或政府的解药已然免疫的毛病——就不能急于求成，因为相关机构需要时间积淀技巧和能力。

借用他2007年出版的《基金会》一书以及其他的一些例子，弗莱希曼描绘了永久性基金会的诸多贡献——从强生基金会在预防青少年怀孕、吸烟和肥胖方面的工作，到洛克菲勒基金会在研制黄热病疫苗方面的努力。这些都不是帕克的讽刺文章中所描述的那种鼠目寸光的保守官僚的作为。

当然，不存在一种适用于所有慈善基金会的固定年限。而且我怀疑弗莱希曼对永久性式微的担忧或许有点言过其实。造成收集数据困难的部分原因在于基金会捐赠者和董事会成员也会见异思迁。以开放社会基金会为例，它在做出设定年限的声明之后又回心转意，而弗莱希曼当然

希望盖茨基金会等也能步其后尘。事实是，根据高效慈善中心的研究，绝大多数的大型基金会仍然以永续作为其时间框架，而根据基金会中心的数据，全美国的基金会目前所吸收的资金总量超过了7000亿美元。尽管如此，毫无疑问，尤其是在硅谷的年轻慈善家们眼中，在其有生之年就看到捐款化为成效，远比在身后留下一笔不知所终的遗产更为诱人。

因此，弗莱希曼此书在这场争论当中让人耳目一新。当下，似乎所有关于美国慈善的其他书籍或文章都在哀叹这一事业的失败并呼吁其“重整”，弗莱希曼却恰逢其时地提醒我们，慈善事业实际上已经取得了令人不可小觑的成就。在弗莱希曼的叙述中，基金会的永久性不必成为那些追求永世垂名者的自私之谋。正相反，永久性可以成为那些自知大限的人们谦卑而无私的工具——以此确保富于智慧和经验的机构能够长存于世、造福后人。

菲尔·布坎南（Phil Buchanan）

有效慈善中心（CEP）的主席

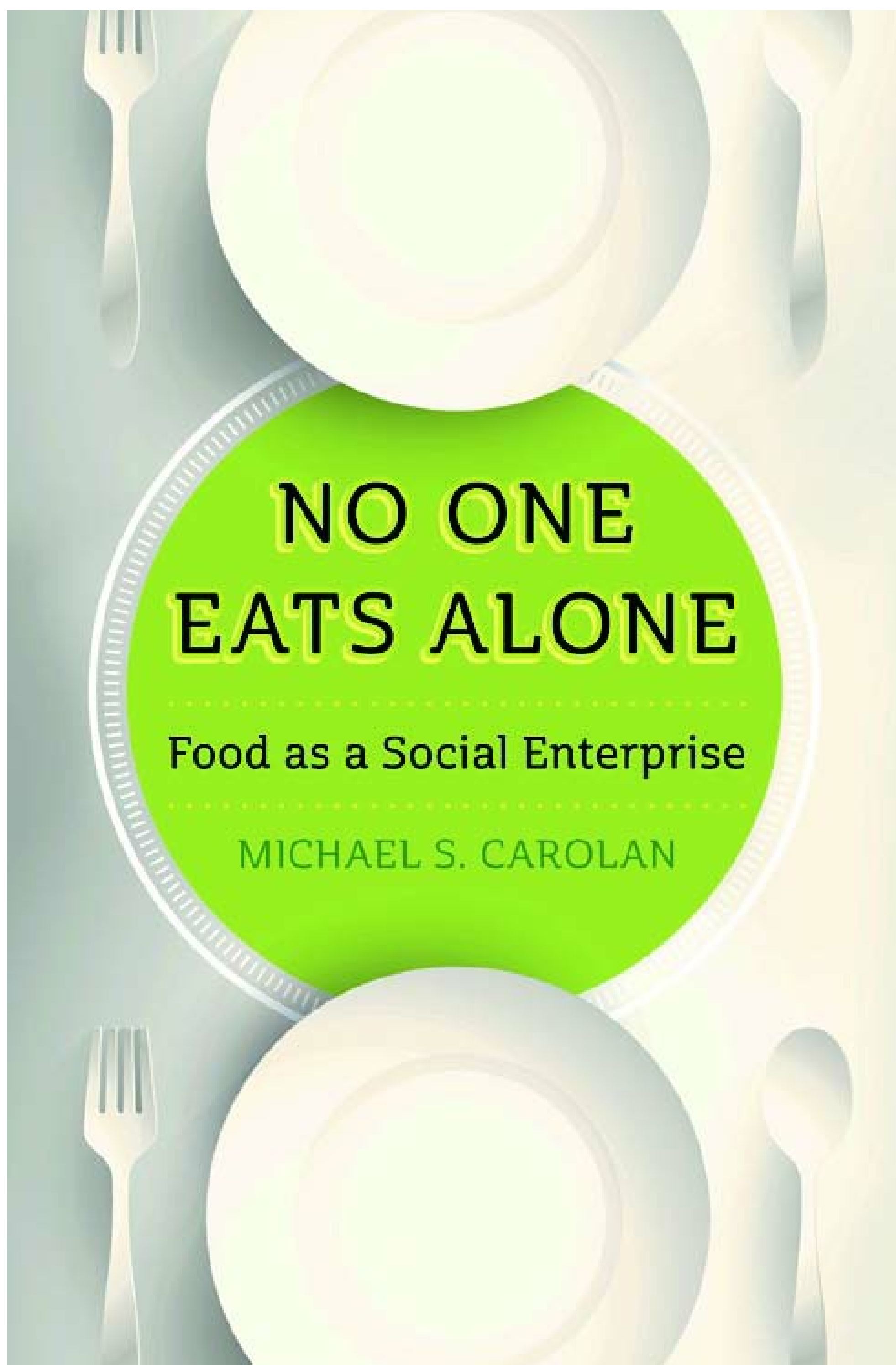
信息公开：文中提及的一些基金会是有效慈善中心的客户和（或）资助人。

反思全球粮食链
《食不孤，必有邻：作为社会企业产品的食物》

作者：马克·温

译者：廖爱晚

页数：171页



原著：迈克尔·S.卡洛兰

页数：171页

出版社：岛屿出版社

出版时间：2017年

关于食物的书籍已经变得俯拾皆是、应接不暇了，就象源源不断被摆上食物超市货架的新产品一样。在亚马逊上，我搜到2015年出版的食物类书籍多达2259种，涵盖永续农业、饥荒、粮食体系等话题。而10年前，只有436种同类主题的书籍问世。这两个数据都不包括烹饪、园艺和节食方面的书目。可以说，关于人类如何果腹，我们已经知无不言了。

当然，总有例外，比如又有勇士甘愿尝试这一宏大主题。最近的入围者是科罗拉多州立大学的社会学教授迈克尔·卡洛兰。他的新书《食不孤，必有邻》探讨人类的联结如何巩固全球粮食体系。卡洛兰的著作显然不同于食谱作家黛博拉·麦迪逊的《一个人时吃什么》，那是一本关于单人美食的奇思妙想；它也不同于诺曼·维巴的《食物与信仰》，这位神学家长期以来的餐桌良伴是谁，相信你也猜到了。卡洛兰关心的不是与谁共进一日三餐，而是在我们和粮食生产之间以及在我们彼此之间，粮食体系如何制造联结或孤立。

为了探索这一主题，卡洛兰采访了全球各地的250位粮食体系参与者，从农夫到公司主管。他曾和一位食品科学家有过一段令人不安的对话，后者披露，水产养殖业可将三文鱼肉变成任何颜色以迎合消费者的偏好。这位科学家以一种漫不经心的口吻，描述了如何精确调控人工饲养的三文鱼饲料中胡萝卜色素的含量，以造就完美的粉红色——色卡上的33号——而消费者以为这就是健康三文鱼的颜色。这种极为讽刺的对消费者“口味”的操控正是食品工业扰乱者与食物之间关系的一种，卡洛兰称之为“极其以偏概全的健康观”。他将这种被科技操控的狭隘健康观和新西兰原住民毛利人的理念相比，后者相信“健康是心理、生理、家庭、社会以及心灵等多重维度的平衡”。

卡洛兰的研究做到了兼听则明：尽管没有通常那种对大企业的大加鞭挞，但作者显然对他称之为有利于促进“联结”的观点抱有同情。他在慢食物运动中找到了共鸣。他强调关怀和反省的重要性，以此深化“慢食物”优于“快食物”的观念。我们已对“了解食物从何而来”这样的口号耳熟能详，这是由一位加拿大食物活动家所提出的，意在“鼓励人们更多地关注所吃的食物，关注生产者”。卡洛兰所做的论证应和了批评家迈克尔·波伦以及其他反工业化的美食家的常见评论：“粮食体系已经崩坏。”对于卡洛兰而言，要修复粮食体系，就必须重建我们的“食物全景图”的“社会基础设施”，并重整使之聚合的人类关系。

然而不幸的是，我们对于如何实现这一愿景所知甚少。我们匆匆听闻诸如食物中心、农夫市场、社区农业等概念，它们都来自另类粮食运动的标准教程。在关于公共政策的寥寥数笔中，卡洛兰提到了2016年发布的《2015—2020年美国人饮食指南》（以下简称《指南》），该文件为将健康饮食、永续农业、节能减排等融入同一项联邦政策提供了机会。

《指南》由一组健康及营养学家每隔五年制定一次，它为美国食品政策及实践的方方面面提供关键的科学建议，包括学校餐食的搭配、“营养补充援助计划”受助人乃至普通美国人的健康饮食习惯等。永续发展的倡导者曾敦促将环保考量纳入现有的饮食建议当中，但他们的抱负却最终不敌“大食品”（Big Food）政治。卡洛兰对这一前景诱人的政策动议着笔不多，它恰如其分地说明了应该如何联结人与食物，并有可能在下一次制定《指南》之时被重新提上议事日程。

虽未明确提及，但卡洛兰的书中频频回响着哈佛大学政治科学家罗伯特·帕特南在《一个人的保龄球》中的思想。帕特南将社会能否有效运转归因于社区、邻里乃至家庭内部最基本且日常的人际互动——他和一些学者称之为“社会资本”。将这些分析人类联结（真正的面对面的时光）力量的思想应用于复杂的粮食体系，是卡洛兰在《食不孤，必有

邻》中的贡献。但该书欠缺的是更典型的案例和更雄辩的分析。书中不乏亮点，例如给三文鱼着色的案例，但卡洛兰未能系统地总结他诸多访谈的发现。而从行文上看，他也每每流于散乱。书中有大量段落充斥着以问号结束的语句，末尾来一句“对啦！”或者因为过于急切地使用苏格拉底法，而蹦出来一句“你瞧瞧！”

卡洛兰呈现给我们的就是这样一本书，其重建社会联结的主题会在这个全球粮食链充满断裂的时代引起大家的共鸣。《食不孤，必有邻》在餐桌上理应获得一席之地，但我们也期待着未来出现更有分量的作品。

马克·温（Mark Winne）

约翰霍普金斯大学宜居未来中心的资深顾问，由普雷格出版社推出的新书《众志成城或独自挨饿：美国粮食运动中的团结与混乱》的作者

真正的伙伴关系
《在教育领域创造研究与实践的伙伴关系》

作者：狄波拉·斯蒂佩克

译者：廖爱晚

页数：241页

Creating Research-Practice Partnerships in Education

William R. Penuel
Daniel J. Gallagher

Foreword by John Q. Easton

原著：威廉·R.佩罗 丹尼尔·J.加拉格尔

页数：241页

出版社：哈佛教育出版社

出版时间：2017年

大多数大学的教育学院都是培训教师和学校管理者的。但是在20世纪七八十年代，多所顶尖研究型大学的教育学院放弃了这一核心使命，转而通过招募专注研究而非实践的社会科学教员来提高自己的声誉。其结果就是，面对已有的社会科学院系，许多研究型的教育学院逐渐显得冗余。著名的芝加哥大学教育学院甚至直接关门了事。

近年来，政策制定者和公众加强基础教育的呼声促使研究者回归对实践的研究，教育管理者也努力研究如何改善学生的成绩。但是管理者和研究者却往往不知道该如何沟通彼此的世界。因此，《在教育领域创造研究与实践的伙伴关系》这本书的问世恰逢其时。

两位作者之间的合作恰恰是他们所描述的研究-实践伙伴关系的范例。威廉·佩罗是科罗拉多大学博尔德教育学院的教授，是一位与学校和学区有着紧密合作的知名教育学者。丹尼尔·加拉格尔则是西雅图公立学校的就业和升学指导主管，是一位与研究者有过合作的高效的学区管理者。互补的背景令两人的阐述相映生辉。

该书明确区分了真正的伙伴关系和其他类型的合作。通常，学区往往出于自己的目的而雇用研究者，例如评估或干预一个项目，而研究者则可能在并不对其研究深感兴趣的学区开展工作。相反，伙伴关系则具有三个特点：首先，学区工作人员和研究者一起来确定所要研究的问题；其次，合作会满足双方各自的需求；最后，双方一起开发能够达成共同目标的方法和策略。两位作者强调，伙伴关系“不是从研究到实践的单行道，而是双方深入影响彼此的过程，就像相携与共、相得益彰的长期伙伴那样”。

佩罗和加拉格尔在书里讲述的远远不止基本原则。通过趣闻逸事、

案例研究及直接指导，还有自己和他人的经验，他们提供了细节翔实的实用指南，包括搭建伙伴关系的说明脚本、初始会晤的范本议程，乃至用于决定优先任务的模板。对那些还在考虑建立研究-实践伙伴关系的读者而言，该书对这一关系的益处和挑战均不讳言。而那些已经处于这一关系当中的读者，则能得到延续关系和提高效能方面的真知灼见。

当今的许多研究者都低估了在真实的教育环境中开展研究的价值，把这当成一种服务而不是一个创建和完善理论的机会。研究者还担心与管理人员的周旋会弱化他们的研究设计。诚然，在学校环境当中的确很难恪守严谨研究的黄金标准。但是和教育工作者协作却能产出在真实世界里更加实用的知识，这是在严加控制的实验环境中难以企及的。为了证明这一论点，该书的两位作者提供了一些研究-实践伙伴关系的成功案例，包括巴尔的摩教育研究联盟——这是巴尔的摩城市公立学校、约翰霍普金斯大学、摩根州立大学和巴尔的摩多家非营利机构之间的一项合作——其人员构成的多样性确保了该项研究“既有（社区参与的）应用性又有（学术参与的）严谨性”。

这种伙伴关系的启示之一便是，要寻求解决具体问题的方法，不能不考虑政策及实践等大环境而闭门造车。例如，不考虑教师可以利用的资源就贸然修改教材，这只会让教师无所适从，使教学效果适得其反。我自己的经验则是，与教育工作者长期合作的研究者更懂得如何使变革与学区的政策及实践环境相匹配，这有助于使变革设计获得成功并易于推广。

尽管如此，研究-实践伙伴关系及其所产出的创新仍是脆弱的，常常因为学区领导换人或政治上的压力而前功尽弃。鉴于这种考虑，该书的两位作者强调了互信关系和高效沟通的重要性，并鼓励研究者以一种对教育界伙伴而言易懂好用的方式定期报告研究的进展。这种信息分享有助于实践者看到合作的价值，即便该合作会增加他们的工作负担。

该书结尾对研究-实践伙伴关系的未来做出了谨慎乐观的评价。它

摆明了存在的许多障碍：研究者从事问题导向型研究的回报一般不如从事理论导向型研究的回报；教育领域研究资助微薄，使得长期研究颇有难处；教育工作者面临速战速决的压力，无暇等待通过重复的过程来开发解决方案。最重要的是，研究者和教育工作者通常不熟悉如何有效地与对方合作。然而，两位作者总结称，所有这些障碍都是可以克服的，他们所举出的许多成效斐然的合作案例就是明证。

狄波拉·斯蒂佩克（DeBorah Stipek）

斯坦福大学朱迪科赫教育学教授和教育研究院前任院长

最后一瞥

岌岌可危的波多黎各

一百年前，波多黎各人民成为美国公民。今天，虽然仍有公民身份，波多黎各人却不能为总统大选投票，其在美国国会亦无投票权。官方说法是，波多黎各岛是美国的未统合领地。然而实际上，波多黎各人就是“二等公民”。这一制度历来问题重重，2017年早些时候，波多黎各政府宣布破产，无力同时支付国债、发放养老金，以及维持政府机关的运作，随之而来的是大量公立学校的关闭和市政职员被解雇。波多黎各的经济也面临严峻考验。其失业率高达美国大陆的两倍，人均收入却只有美国最贫穷的州——密西西比的一半。不像底特律市破产之后有私人基金会联盟解囊相助，波多黎各的漫漫前路上却迟迟不见救兵的身影。

埃里克·尼（Eric Nee）

《斯坦福社会创新评论》英文版主编

中文特稿

渐渐透明：中国基金会中心网的创业与创新

作者：梅双庆子

过去十年，中国的现代公益慈善事业经历了一场变革，行业透明度正在逐渐增强。作为推动中国慈善行业透明度的发起者和最重要的行动者之一，中国基金会中心网创立于慈善行业遭遇社会信任危机之时，创新于缺乏成熟行业规范和自律机制的乱象之中。通过一系列的创新，它成功提升了基金会行业的透明度和自律能力，并正在进一步影响整个中国公益慈善行业的透明度提升。

陶泽坐在办公室座位上，打开机构网站，浏览最近的基金会行业数据。屏幕上显示：截至2018年1月16日，中国共有6386家基金会。在中国，新的基金会正在不断出现，基金会发布的信息数据每天都在增加。这一切都被中国基金会中心网实时抓取并呈现在其官方网站上。“目前，中国基金会行业的信息披露率已经稳定在90%以上。”基金会中心网现任总裁陶泽说道，“但在基金会中心网刚刚开始时，一切都很艰难。”

缘起：让慈善行业透明起来

2009年12月9日清晨，时任南都公益基金会副理事长的徐永光召集了顾晓今（时任中国青少年发展基金会副理事长）、商玉生（时任吴作人国际美术基金会理事长，北京恩玖中心创始理事长）、陶泽（时任

NPP公益创投基金副总裁）等6位筹备小组人员，来到南都基金会会议室共同商讨筹建基金会中心网。“创办基金会中心网有三点考虑：一是公益慈善行业信息披露从基金会行业做起，二是基金会行业自律从信息披露做起，三是中心的工作业务从建立信息披露平台做起。”徐永光条理清楚的战略思路来自他对慈善行业透明度的多年探索。

一批富有社会责任感和行业发展关怀的中国慈善行业领导者，早在20世纪90年代初期，就开始关注中国慈善行业的自律机制和透明度问题。徐永光就是其中一位。然而，由于政策、社会环境、技术等条件制约，这一探索直到2009年年末的这个清晨才出现具有实质意义的突破——行动者们决定采取行动，利用互联网技术推动行业透明度的提升和行业自律。

事实上，中国社会对慈善行业信息披露的呼声由来已久。2008年5月12日，汶川地震发生，举国震动。民政部资料显示，仅地震后半年内，全国为“5·12”汶川地震灾区募集款物762.14亿元，其中捐款652亿元，超过了1996年至2007年全国接收的救灾捐赠款物的总和，打破了中国捐赠史上的纪录。同年，清华大学公共管理学院教授邓国胜针对“汶川地震善款流向”进行了研究，并在当年公布了报告，内容显示截至2008年11月，全国高达672.5亿元的地震捐款中，有“八成地震捐款可能转入政府财政账户”。虽然政府承诺建立善款流向公示平台，但公开信息显示，该平台并没有问世。此外，调查表明，地震一年后仅有不到5%的捐赠者清楚善款流向。

邓国胜教授的报告引发了中国社会对善款使用的极大关注。而2011年发生的“郭美美丑闻”，则又给中国慈善行业另一记重创。事情的起因是一个名为郭美美的女生在自媒体上炫富，其身份认证为“中国红十字会商业总经理”。虽然后来调查显示郭美美与红十字会并无关系，但这一“乌龙丑闻”却引发了社会舆论的轩然大波，造成了中国慈善行业信誉的集体滑坡。



根据基金会中心网的行业数据，截至2018年1月16日，中国共有6386家基金会

2010年夏天，由徐永光牵头，联合35家中国知名基金会发起的中国基金会中心网正式成立。徐永光称之为“顺势而生”：“中国公益行业有一批优秀的基金会，它们是有使命感的，觉得基金会应该可以做得更好，这个行业就也能做得更好。那么，我们愿意把自己变得透明，让民间的捐赠资源流入优秀的机构。”在基金会中心网启动仪式上，时任中国青年报社会调查中心主任的马明洁发布了当年的“捐款透明度公众调查结果”，其中提道：“公众对当下的公益基金会和慈善机构的透明度是否满意？我们的数据显示，31.9%的人选择不满意或非常不满意。”

作为行业第三方信息披露平台，基金会中心网主要对外公布全国基金会注册数量、机构基本资料、财务信息、项目信息、机构动态等，数据来源主要为各个基金会官方网站和各级主管机构，数据信息主要摘自基金会年报、审计报告、项目报告和机构动态等。事实上，虽然中心网仅仅聚焦于“基金会透明”，但代表了公众对整个公益行业提升自律的希望。

“基金会行业的透明和健康发展除了有助于基金会的进步，也会带动整个公益行业的透明，更会进一步带动社会的透明。”徐永光在基金

会中心网启动仪式高峰论坛上如是说。

采集数据：仅仅“采集”是不够的

为了规范基金会的组织和活动，2004年，中国政府颁布了《基金会管理条例》，其中规定基金会需要“于每年3月31日前向登记管理机关报送上一年度工作报告，接受年度检查”，其中包括“财务会计报告、注册会计师审计报告，开展募捐、接受捐赠、提供资助等活动的情况以及人员和机构的变动情况等”。然而，因法律法规中缺少相应的问责制度，许多基金会并不重视信息披露和年报的填写上交，法律规定接近形同虚设。

基金会中心网的创业是从数据采集开始的。事实上，在2009年年末清晨的筹备会议之后，徐永光开始召集愿意参与共同发起基金会中心网的基金会，筹建小组的成员们则积极调研并开始了人员招募和大范围信息抓取工作，主要通过网络和纸质媒介搜索基金会信息。到2010年7月8日正式成立当天，中国1800余家基金会中，披露年度工作报告的基金会数量占比仅为16%。

为了进一步获得行业信息，提升行业信息披露占比，刚刚成立的基金会中心网走过了一段四处奔波、艰苦创业的道路。“我们联系不同的基金会、民间组织管理局，给它们打电话、发邮件，甚至写信，告诉它们我们要做的事情，希望得到它们的支持。”陶泽对当时的工作情景历历在目，“幸运的是，我们的努力赢得了一些基金会和政府机关的支持，并拿到了相关数据。”通过不断地号召和沟通，截至2010年年底，基金会中心将全行业的披露占比从16%提升到了30%。“但是到30%之后就上不去了。”陶泽说，“一方面，我们刚刚成立太不知名了，很多基金会不了解我们；另一方面，不少基金会也在观望，希望随大流。那是很艰难的一段日子。”

为了打破僵局，基金会中心网决定发挥公众和媒体的力量，借助传媒的影响力推动行业内部与社会公众对透明度的认知，理解信息披露的必要性和重要性。2010年年底正值《基金会信息公布办法》颁布5周年，基金会中心网发起了“点亮中国，传递大爱”活动，该活动获得了包括中央电视台在内的主流媒体的支持，央视跟踪拍摄系列新闻纪录片，并在黄金时段播出。



基金会中心网成立大会合影，2010年

活动期间，基金会中心网相关网页呈现了一份“中国基金会分布地图”，浏览者可以检索自己所在的城市，查看当地基金会的地理位置及其信息披露级别。基金会信息披露情况被划分为四等，由红蓝绿灰四种颜色分别代表不同等级——信息完整度最高的为红色，缺乏基本信息及年度报告的基金会则为灰色。这种简洁直观的呈现方式，激发了众多网友参与，也同时引起了基金会的广泛注意。

央视新闻频道则通过活动记录、实地探访、专家采访等方式，制作了3期、共28分钟的央视黄金时段集中报道，于2010年12月底播出。基于中央电视台的政治权威和社会影响，此系列报道一经播出，再配合基金会中心网站开展的活动，基金会透明度的影响力持续发酵。到次年（2011年）年初，基金会中心网数据采集量大幅提升，行业信息披露占比从30%成功达到50%。而截至2011年年底，该数据持续上升至85%。

“媒体的介入让我们获益良多。”陶泽说，“在媒体采访过程中，我们发现，实际上很多基金会并非有法不依，而是根本不知道、不了解这些法规。另外，我们也发现很多基金会的信息化本身就存在问题。因此，媒体的介入不仅是在结果上成功地促进了行业信息披露情况的直接改善，也在普及相关法律法规和促进行业透明度方面有很大帮助。”

创立标准：中基透明指数

显然，单一的行业信息披露占比并不等于透明度本身。当信息披露占比逐渐上升时，基金会中心网开始着手解决信息内容质量问题。“那段时间，全国基金会增长速度很快，但是披露的数据质量不高，很多基金会填写年报时并不仔细。”陶泽回忆说，“此外，各家基金会信息披露的渠道很不同，这也不利于我们的数据收集和公众查询。”

由于2011年“郭美美丑闻”事件重创了中国慈善公益行业的公信力，许多基金会意识到社会舆论的压力，希望找到合适的解决途径。“真正感受到行业整体面临公信力压力还是近两三年的事，这是互联网带来的变化。舆论监督、公众问责促使很多基金会寻找通过自我变革重拾公众信心的突破口。”时任中国青少年发展基金会副理事长的顾晓今女士说道，“公众知道的信息越多，对我们的约束就越大，这将促使我们更加慎用资源以更好地负起责任。”

提升行业披露信息质量，需要解决很多问题，如公众想知道什么，什么信息是重要的，如何让呈现的信息更易被公众理解以及更易获取。为解决这些难题，基金会中心网与清华大学廉政与治理研究中心合作研究开发出一个新的行业透明度衡量指数，将国家要求披露的信息、公众关心的内容、公众获知渠道、内容重要程度等方面的指标都囊括其中。2012年8月29日，在基金会中心成立2周年之际，基金会中心网成功发布了中基透明指数（FTI）。这是一套综合了指标、权重、信息披露渠道、完整度等参数，以排行榜单为呈现形式的基金会透明度评价系统。

FTI评价体系有效地将行业和公众的需求囊括其中，不光将国家要求披露哪些信息（Ti）包含在内，还针对信息的质量问题（完整程度Ci）、不同信息的重要程度（指标权重Wi）以及信息是否易获得（信息披露渠道Si）进行了有机整合。某家基金会的透明度分数FTIn等于单个指标对应的四个参数的乘积的合计，公式如下：

$$FTIn=\sum(Ti\times Wi\times Si\times Ci)$$





基金会分类学研讨会，2011年

中基透明指数通过复杂的机器算法得出的结果简明扼要。清晰的分数和排名、可查询的分数完成（缺失）情况，以及通过基金会中心网就可以查阅的开放渠道，使查询对于公众而言非常便捷。一方面，中基透明指数的推出让基金会通过排名和指标、权重占比，了解自己的透明度在全国范围的排名，并根据自己的情况有方向地提升披露信息内容的质量；另一方面，FTI对公众完全开放，大家可以将透明指数作为自己的捐赠参考，进而推动行业透明度的提高和公信力的增强。

“所有考核体系都是公开的，达到要求了，系统自然就会给出相应的分值，公众可以直接监督。”时任基金会中心网总裁的程刚阐述FTI的作用时说，“FTI不是为了给大家做一个排名，而是为了促进透明，促进

基金会的信息公开。如果大家都这么做，透明度才能达到实效。”“透明指数的发布是以科学化的手段来管理推动公益慈善事业的发展。”华民慈善基金会理事长卢德之评价道。此外，排行榜按照基金会最新透明分数每月更新一次，排名越靠前，代表基金会的透明度越高。“定期更新是基于这样的考虑：透明是一个连续的过程，而不是一锤定音的结果。”程刚解释道。

“中基透明指数为中国基金会行业所独创，是一项重要的社会创新。”徐永光在谈及FTI时提道，“它能反映每一家基金会的基本组织情况、财务收支情况和项目运行情况，所有基金会无论成立早晚、规模大小，都适用同样的指数，公平公正，没有门槛。”





基金会中心网发起了“点亮中国，传递大爱”活动，发布“中国基金会分布地图”，陶泽接受采访时表示，公信力是基金会的生命力，而透明则是公信力的基础。2010年

中基透明指数从首次发布到现在已有5年，为了保证指数的客观性与科学性，基金会中心网每年都会与清华大学、各个基金会代表展开专题研讨，对指数进行必要的修改或调整，并将过程和结果事实公布给公众。正因为对该指数科学性的重视，FTI至今已成为政府、各基金会和公众讨论基金会行业发展时常被引用的重要依据。

信息透明的绩效：从地震救灾到善款跟踪

2013年春天，四川汶川南部的雅安市发生了7.0级地震，引发全国关注。在地震发生的第一时间，许多基金会迅速筹措物资前往灾区救

援。与此同时，位于北京的基金会中心网也快速做出反应，仅在地震发生10小时后即上线专门的地震信息平台，实时披露有关地震救助信息，并与参与救灾的基金会保持沟通，尽可能保证救灾物资和人力信息的及时披露。

基金会中心网针对雅安地震实时披露救援信息的举措，是吸取了以往救灾过程中频出的资源浪费和低效的教训，例如，2008年汶川地震期间，极重灾区北川震前人口约16万，震后却收到超过22万床棉被。四川省红十字会更出现了爆仓的情况，大量多余物资积压在机场和火车站无法得到处理。

在救灾的第一周，基金会中心网每日凌晨4点向参与救灾的基金会发布前一日救灾信息日报，通报救援时间、已知参与救援基金会数量及名称统计、总共筹措善款额度、物资类型与数量等，实时更新救灾进展。“你们的工作十分有必要，通过你们的信息我们了解到很多人将纯净水送往灾区，但是婴幼儿奶粉和妇女卫生用品并没有涉及，这有助于我们及时调整调度和资源投入。”救灾期间，中国扶贫基金会执行副会长王行最这样说道。

2013年4月23日，即雅安地震72小时后，基金会中心网与多家基金会共同发起成立“中国基金会4·20救灾行动自律联盟”。参加自律联盟的基金会承诺将全程公布接受、拨付和使用捐款的情况，接受捐款人和社会监督，接受政府监管，承担一切相关的法律责任。地震后第七日，基金会中心网提供了一项更系统清晰的总结报告，内容细致呈现了各大基金会捐赠的物资明细。我们从中可发现，第七日的物资要比最初三天的日报中呈现的物资种类和数量增加许多。之前少有提到的婴儿奶粉、儿童营养品、女性卫生用品得到多家基金会超过千万元人民币的物资支持。这次行动彰显了信息透明度在突发事件救援中的重要性。

2013年雅安地震救援告一段落后，对救援资金的社会关注度逐渐减弱。但基金会中心网却从这时“低调”开始了持续三年的善款流向追

踪。“社会公众对救灾的关注会在一定时间段后消退，但是我们希望更进一步持续关注善款的流向，以此来增强行业自律的责任感。”陶泽这样谈及这个项目。根据他的说法，做善款跟踪同样是吸取了2008年汶川地震救灾的另一个教训。

五年之前的汶川地震曾获得巨额社会捐赠。随后，邓国胜教授公开质疑汶川地震巨额善款的流向。而《南都观察报》当时也曾这样报道过：“在四川慈善总会的公示中，善款的使用方向多为‘成都市灾民生活安置’‘应急阶段赈灾物资购置’，而如何安置灾民，采买了什么物资，花了多少钱，均没有公开。”从2014年到2016年连续三年，基金会中心网与邓国胜教授合作，追踪雅安地震善款流向并每年发布一份追踪报告，披露善款走向。在雅安地震3周年当天，第三份追踪报告发布，其中显示全国共有357家基金会参与雅安地震紧急救援和灾后重建工作，累计募集款物19.06亿元人民币，三年来累计支出款物15.89亿元，占总募集额的83%。其中，已经披露详细用途的款物为14.31亿元，占支出总量的90%，剩余1.58亿元尚未披露详细用途，有86%的基金会披露了善款使用流向的信息，64%的基金会披露了使用过程信息，仅有9%的基金会披露有关项目的效果信息。

邓国胜表示：“数据显示，从汶川到雅安，基金会行业的自律和信息披露水平均有明显提高。基金会行业第三方信息披露平台基金会中心网发挥了非常重要的作用。”而《中国青年报》记者王亦君认为：“这三年的善款追踪也起到了一定的公共教育作用。连续的数据和信息分析告诉公众，善款并非马上都被用来购买物资，而是有规划、步骤的一系列行为。”

透明度的影响力

经过基金会中心网数年的努力，中国基金会行业的透明度得到显著

提升，正在形成积极的社会影响力。

第一，这种影响力表现在对基金会行业本身的规范作用方面。

2013年雅安地震期间，基金会中心网和多家基金会合作，进行实时救灾信息披露和资源整合，不仅大大提高了资源使用效率和救援效率，充分保障了捐款方的知情权，而且为整个公益慈善行业做出了自我规范的表率作用。雅安地震发生后的第三天，“中国基金会4·20救灾行动自律联盟”宣告成立。按照时任基金会中心网理事长、中国扶贫基金会执行会长何道峰的说法，虽然联盟形式还比较初级，但却标志着基金会行业自律的新阶段。他说：“行业自律问题是中国公益建设的首要问题。以基金会中心网为代表的第三方的行业探索，例如信息披露、中基透明指数等，能帮助大家提升自我的能力，已成为行业自律不可或缺的部分。”



基金会中心网与清华大学廉政与治理研究中心举办的“2017年中基透明指数发展研讨会”，2017年11月

第二，透明度要求促进基金会行业提升组织能力。

正如何道峰所言：“行业自律绝对不是唯一的目的，更重要的是通过行业自律来推动行业内组织能力的提升，这才是本质。”2017年年底，基金会中心网牵头成立了中国环境资助者网络（CEGA），创始成员包括十家最具影响力的中国环境类项目资助基金会，其宗旨是引领环境领域资助方向，打造一个有影响力的环境资助者交流平台，促进环境领域资助者之间的合作，实现环境领域慈善资金使用的社会效益最大化。未来，这个新平台将通过各种形式，如发表环境领域慈善公益白皮书、建立环境领域慈善项目分类标准和影响力评价指标体系等，引领环境领域的资助方向和资源合作。

第三，透明度对整个公益慈善行业产生健康影响。

2013年雅安地震发生4个月之后，基金会中心网披露了雅安地震公募基金会的筹款情况。数据显示，地震期间，在89家公募基金会中，有17家公募基金会的中基透明指数得到满分，也正是这17家基金会筹款最多，达到10.02亿元，占公募基金会总额的76%。对此，很多学者、专家和业界人士不断在不同场合发声：“捐款之前应该浏览中基透明指数，在中基透明指数中看基金会的透明情况，然后再捐款。”中基透明指数已经开始影响社会捐赠的走向。

雅安地震72小时捐赠信息披露

各种各样的物资从祖国各地的基金会纷至沓来。还有更多的基金会来不及宣传，便默默地投入到了救援工作中。以下信息根据“雅安地震72小时捐赠信息披露”提炼。



图1 雅安地震72小时捐赠信息披露

第四，行业透明度的提升也有益于政策倡导和改良。

通过行业数据的收集和分析，基金会中心网可以在特殊时刻精准定位能够提供帮扶的基金会，并整合多方资源，产生杠杆效应，撬动更大的政策支持。例如2011年，相关研究表明全国仍有2000万儿童缺乏营养，从而影响孩子们的成长和学习，基金会中心网通过对后台数据分析，第一时间挑选出6家做儿童帮扶和营养关注的基金会，筹集了2000万元资金，后续通过与媒体合作，扩大事件的影响力。至该年年底，国务院批准了每年投入160亿元的膳食补助计划，有效解决了贫困地区儿童的上学吃饭问题。

2016年，《中华人民共和国慈善法》正式颁布。这部法案的起草过程长达10年，是中国公益慈善行业法制化建设的里程碑。该法对于慈善公益机构信息公开做出明确的规定，要求保证信息公开的真实性、完整性和及时性，并要求对募款后的项目实施情况也应定期公开。这都与基金会中心网一直以来的努力方向不谋而合。

2017年9月，国家民政部与基金会中心网签署了《慈善中国信息平台运营协议》，标志着政府机构对基金会中心网多年来努力和成果的认可，基金会中心网也开始正式成为政府的信息服务供应商。

未来的挑战

过去几年，基金会中心网主要还是“行业信息披露，公众被动接受”的工作模式，在陶泽看来，这和当下“互联互动”的网络社会有些脱节。“我们做的还远远不够，信息发布形式还停留在‘黄页’阶段。”听起开这似乎只是一个技术性问题，但对于高速发展的中国公益慈善行业来说，却并非只是如此。正如在接受《中国慈善家》采访时，何道峰所说，慈善公益行业的现状是“大多数社会组织跟社会公益对象之间的互动依然是居高临下垂直性的，而非基于平等博爱的社会平行互动，因此现有组织社会平行激发的效率不高，公益宗旨不强，资源动员不足”。

“我们需要不断打破和改善这种不对等的局面。”陶泽认为，“从基金会中心网的角度来看，下一步就是在继续推进透明度的基础上，利用信息技术和更好的产品设计把更多公众囊括进来，增进互动和交流。”

在谈及互联网给公益行业带来的影响时，中华少年儿童慈善救助基金会理事长兼秘书长王林认为：互联网打破了媒体的垄断，捐款人和受助人都是信息生产者和传播者，而且公众的参与感在不断增强，因此对信息反馈的要求也在提高。

“我们希望未来不仅通过技术和产品设计把公益透明的公众参与度提升起来，更希望通过深度的数据挖掘和运用，推动公众信息自生产，以配合多方共同执行公益行业监督工作，丰富中国公益生态，助力社会转型和发展。”陶泽的表情很坚定，“这不会一蹴而就，但是大势所趋。”

梅双庆子

基金会中心网的公关经理

《斯坦福社会创新评论》中文刊学术主编关凯老师亦对本文做出了

贡献